

00667



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Examen General de Conocimientos
Trabajo escrito

**Competitividad y Micro, Pequeña y Mediana Empresa
en México**

Que para obtener el grado de:

Maestro en Finanzas

Presenta: Silvia Ofelia Pérez Rueda

Tutor: Mtra. Ma. Elena Flores Becerril

México, D.F. a 15 de Abril de 2005

m344147



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

A Jesucristo, por los maravillosos
dones que me ha otorgado

A mis Padres, que sin su apoyo y
cariño no lograría mis propósitos

A mis hermanos por su fe en mí

Finalmente a Silvia Ameyalli
el tesoro más grande de mi vida.

INDICE

	Página
Introducción	
Capítulo I. La micro, pequeña y mediana empresa en el Mundo	1
Capítulo II. La micro, pequeña y mediana empresa en México	4
Capítulo III. Características de la micro, pequeña y mediana empresa en México	8
Capítulo IV. Globalización y su impacto en la pequeña y mediana empresa	14
Capítulo V. Contexto político, económico e industrial alrededor de la pequeña y mediana empresa en México.	26
Capítulo VI. Problemática que enfrenta la micro, pequeña y mediana empresa en México.	35
Capítulo VII. Cambio organizacional y nuevos modelos de gestión	42
Capítulo VIII. Competitividad y micro, pequeña y mediana empresa	65
Capítulo IX. Propuesta	81
Capítulo X. Conclusiones	90
Referencias	92

INTRODUCCIÓN

La investigación consiste en explicar sucesos o fenómenos para incidir en ellos, y de esta forma modificar la realidad. Al realizar su actividad, el investigador juega un papel fundamental, pues depende en gran parte de su visión del fenómeno elegido para su estudio y la perspectiva explicativa que se le dé a dicho fenómeno.

El crecimiento, la diversidad y complejidad de las entidades constituye uno de los aspectos característicos de nuestra época, siendo así cómo, a través de una serie de factores de influencia general, se conforman negocios grandes, medianos y pequeños en los diferentes sectores económicos, en los cuales deben ser competitivos.

Uno de los objetivos de este trabajo es presentar un estudio monográfico sobre la competitividad y las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), pues debido a las transformaciones económicas, tecnológicas y sociales ocurridas durante los últimos años, se han generado nuevas interdependencias entre los países, las cuales repercuten en las organizaciones de todo tipo y ponen en tela de juicio los paradigmas empleados para su estudio. Por lo que en los dos primeros capítulos se plantea la situación de las mipymes tanto en el mundo como en México.

Asimismo en los capítulos III y IV, se hace referencia a las características que guardan estas empresas y cómo la gran apertura comercial a través de la globalización las ha impactado y obligado a buscar ser cada vez más competitivas, lo cuál les ha generado para algunas grandes problemas, por ello en los capítulos V y VI se plantea el contexto en el cuál se han desenvuelto y la problemática que están viviendo, aunado a los nuevos modelos de gestión que están prevaleciendo hoy en el entorno empresarial mexicano, por lo que en el capítulo VII, también se aborda el fenómeno del cambio organizacional y los nuevos modelos de gestión que están siendo implantados en algunos sectores empresariales, como un

camino para hacer frente a la competencia de los mercados a nivel mundial y es por ello que las Mipymes deben cumplir un papel destacado.

Las mipymes para adaptarse a este nuevo concepto tienen que ser competitivas y en el capítulo ocho se tratan algunas cuestiones de competitividad y finalmente en el capítulo nueve se plantea que para lograr éxito, las mipymes deben buscar la asociatividad en cualquiera de sus formas ya que a través de la unión las actividades de los profesionales de la administración, la literatura académica y las prácticas de las organizaciones marcarán movimientos hacia nuevos paradigmas, un modelo de redes de conexión de metas y estructuras con un corazón central sirviendo a varias unidades, a través de fusiones y alianzas, por la interacción de empresas de diferente dimensión actuando interconectadamente, o seguir la alternativa de diferentes formas de subcontratación, y la creación de redes de apoyo.

Por ello la necesidad de que las empresas hoy en día sean un factor de cambio y deban desarrollar nuevos objetivos, metas y estrategias compatibles con la realidad actual. Sin embargo, bajo este contexto se vislumbran altos riesgos en cuanto a la permanencia de las empresas en el mercado, y fundamentalmente las de menor tamaño.

CAPÍTULO I LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL MUNDO

El objetivo de clasificar a las empresas en micro, pequeña, mediana y grande radica en el hecho de que entre éstas existen diferencias en los niveles de inversión, empleo, tecnología, organización y ventas, por lo que se busca formar niveles homogéneos para facilitar los marcos legales que las legislen, y para su estudio y ubicación dentro de los diferentes programas de apoyo, principalmente gubernamentales, así como para facilitar su manejo estadístico.

Las micro, pequeñas y medianas empresas, independientemente de su actividad principal, presentan las características históricas que identifican a todas las culturas del mundo desde tiempos remotos, prácticamente desde que el hombre se vuelve sedentario, hace aproximadamente 10,000 años. Desde entonces, el mundo ha observado, con algunas variantes, los grandes contrastes que aún se observan en la constitución de las economías sociales, ya que antes existían los grandes empresarios (nobles y terratenientes), los pequeños agricultores, productores y artesanos, así como aquellos que se dedicaban a tareas productivas prácticamente de subsistencia, lo mismo que una masa amorfa, a veces difícil de identificar, que se dedicaban a prestar servicios de distinta naturaleza.

Desde hace unas décadas la micro, pequeña y mediana empresa ha venido siendo, con interés cada vez mayor, objeto de la atención de políticos e investigadores en el mundo, concretamente, la creciente aproximación al fenómeno Mipymes se inició a partir de la crisis económica producida a mediados de los años setenta como consecuencia del alza de los precios del petróleo.

Hasta ese momento el modelo de desarrollo económico de los países occidentales se había basado en la consecución de un sistema productivo dominado por unidades empresariales de gran dimensión que abarcasen todas las fases de la elaboración del producto, favoreciéndose para ello políticas de agrupación y concentración de empresas. Este estado de cosas no era sino la consecuencia lógica de las ventajas que se atribuían a este tipo de empresa (tales como las de gozar de una alta competitividad

internacional; el dominio sobre el mercado de productos, así como el control sobre los proveedores de las materias primas), frente a la conceptualización de la pequeña empresa como empresa marginal.

La señalada evolución en la percepción de las Mipymes como instrumento potenciador de la economía ha sido similar en todas las economías de los países occidentales, y el interés que ha suscitado la participación de estas empresas en el desarrollo económico ha quedado puesto de relieve en las numerosas investigaciones llevadas a cabo en la materia.

En este sentido, también en el seno de la Comunidad Europea, se ha justificado la necesidad de proporcionar una mayor atención a estas empresas con base a la importancia de las Mipymes en la economía, considerándose que juegan un papel fundamental en la creación de empleo, sirviendo de <<colchón>> contra eventuales pérdidas de empleo en empresas mayores.

Esto no es más que el reflejo de la política de empresa seguida por la Unión Europea, en la que considerando que las Mipymes integran "*la célula operativa básica de la Comunidad* ", se les presta una especial atención cuando se fijan como objetivos principales: la remoción de los obstáculos administrativos, financieros y legales que impidan la creación y desarrollo de empresas; el proporcionar información y asistencia a las empresas respecto de la política seguida por la Comunidad, y de las regulaciones y actividades de cada uno de los Estados miembros que pudieran afectarles; y, por último, el favorecimiento de la cooperación entre empresas de diferentes países de la Unión Europea.

La política empresarial seguida por la Unión Europea, en conformidad con su línea general de protección a la micro, pequeña y mediana empresa, ha tenido muy en cuenta las diversas dificultades con las que podrían encontrarse tales empresas en la creación del Mercado Único, por lo que, con el objetivo de reducir al máximo estas

dificultades, la Comunidad Europea ha ido adoptando una serie de disposiciones que tratan de favorecer a las pequeñas empresas.

Al respecto se puede concluir la pequeña empresa es un fenómeno que crece en todo el mundo. Y este crecimiento puede ser resultado de un sector de empresarios emprendedores, vital, dinámico que preconiza el futuro de las operaciones, y que deben seguir siendo apoyadas para que puedan hacer frente a la globalización.

CAPÍTULO II LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO

Desde hace algunas décadas, la micro, pequeña y mediana empresa ha venido tomando mayor importancia y se ha vuelto objeto de atención, sobre todo cuando la crisis de mediados de los años setentas, provocó un cambio en el modelo de organización de la actividad productiva basada fundamentalmente en las grandes empresas para dar paso a las Mipymes, vislumbrándose como una alternativa, destacando aspectos positivos como una menor inversión de trabajo y generación de empleo.

La micro, pequeña y mediana empresa resulta ser motivo de análisis para la comprensión de los negocios debido al cambio estructural de la economía mexicana, y además por ser un escenario donde existe una mayor oportunidad de desarrollo profesional. Con ello no se quiere decir que sean la micro, pequeña y mediana empresa las únicas importantes en la economía del país, pero hay que reconocer que reproduce más fácilmente las condiciones culturales del entorno, asumiendo de esta manera estructuras de tipo informal.

La importancia de orden social radica en su capacidad para generar empleos, ya que al incorporar fuerza de trabajo a los diferentes sectores contribuye, por una parte, a incrementar un rango social distinto al grupo social de desocupados, y por otra, a crear y capacitar la mano de obra, que por la estructura educacional propia de los países en vías de desarrollo no había encontrado los elementos de capacitación.

De acuerdo a la declaración de Bueno Tenorio, quien fuera subsecretario de la pequeña y mediana empresa de la Secretaría de Economía; de las 2 millones 900 mil empresas registradas por el INEGI en el año 2000, solo 5,600 son grandes, es decir menos del 1%. En contraparte, las medianas, pequeñas y micro son las que predominan en el espectro empresarial mexicano: 70 mil son medianas, 120 mil pequeñas y el resto corresponden a las micro (Vitela, 2002).

Sin embargo, hoy en día vivimos y trabajamos en una época de grandes transformaciones caracterizadas por crisis globales y por vertiginosos cambios tecnológicos y sociales. La empresa, al igual que cualquier otro organismo o entidad social, pasa por una profunda transformación al intentar afrontar los retos que supone operar dentro de un mercado global, en una época de creciente incertidumbre, complejidad y competitividad integral.

Así, la micro, pequeña y mediana empresa está siendo afectada de manera importante y cuyas repercusiones no se han analizado suficientemente, tal es el caso de la situación económica, los costos de producción, la alta competitividad, los altos estándares de calidad, la creciente tecnología, son solo algunos de los principales problemas a los que este tipo de empresas debe hacer frente.

Por otro lado, hay también dificultades en cuanto a la administración interna, pues muchas empresas no cumplen con los elementos necesarios, ni realizan las actividades indicadas para tener una eficiente administración, y aunque no parezca relevante implementar una adecuada planeación, organización, dirección y control, realmente afecta mucho, pues gran cantidad de problemas radican en la deficiencia de la administración.

Explorando en la estructura económica de distintos países, podemos encontrar sectores más dinámicos que otros y actividades que cuentan con ventajas comparativas frente a otros países. Pero en todos, sin excepción, encontramos empresas micro, pequeñas, medianas y grandes.

Aun en las economías de los países más desarrollados, encontramos que un altísimo porcentaje de su producto bruto es generado por este tipo de empresas "en evolución". En tal entendimiento, en casi todos los países que han investigado el fenómeno y comprobado la importancia que tiene dentro del cuerpo social, se ha legislado, de una u otra manera, distintos ordenamientos para asegurar su existencia, persistencia y desarrollo (Irigoyen, 1997).

En nuestro país, es lamentable ver que aunque existe una inquietud al respecto de los programas y planes que han surgido a lo largo de diversos sexenios, hay una serie de limitaciones que obstaculizan su crecimiento, su competitividad y hoy en día hasta su permanencia, entre ellas se encuentran:

- Las políticas y el entorno reglamentario.- Como sucede con todos los negocios, inciden en su operación. Las reformas que se han llevado a cabo no son suficientes para crear condiciones equitativas para las empresas.
- Acceso a los servicios financieros.- A pesar de los muchos años de programas especiales y de desarrollo institucional solamente una reducida minoría de Mipymes tienen acceso a los servicios financieros formales. La expansión y la diversificación de los servicios financieros continúa siendo un importante desafío. Debido a su alto costo de operación, los pequeños préstamos que requieren los empresarios, por lo general, no son muy atractivos para las instituciones financieras tradicionales.
- Acceso a los servicios de desarrollo empresarial. La micro, pequeña y mediana empresa también carecen de servicios técnicos tales como asesoría gerencial, contabilidad y transferencia de tecnología.

Las Mipymes han tenido que enfrentarse al cambio en la forma de su inserción dentro de una economía cada vez más globalizada, pasando de un modelo cerrado a uno abierto, en el cual la competencia se incrementó rápidamente. Como consecuencia de ello, los márgenes de rentabilidad disminuyeron, aspecto que no todas las empresas pudieron sobrellevar, elevándose la cantidad de quiebras en el sector.

Esto sucedió dado que la competencia abierta se dio en condiciones muy desiguales, pues los precios de los productos de los países emergentes de Asia, por ejemplo, han sido notoriamente inferiores (gracias al apoyo estatal directo y subsidios de costos acordados), que, por lo tanto, los hacen difícilmente competitivos. En esta situación muchas empresas no pudieron soportar el reto asiático, mientras que otras procuraron

obtener el apoyo de su propio gobierno para reestructurarse o competir adecuadamente.

El problema en nuestro país es que gran parte de las Mipymes trabajan con tecnología tradicional; modos de gestión anticuados, falta de entrenamiento y capacitación a sus trabajadores, no disponen de una dirección competente, ni contemplan la evaluación permanente de su desarrollo, y el asesoramiento necesario para utilizar el actual esquema legal y administrativo.

CAPÍTULO III CARACTERÍSTICAS DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO

La economía mexicana está integrada por un conjunto de actividades económicas cuyo objetivo final es la producción, distribución y consumo de bienes y servicios; actividades que se dividen en tres sectores económicos, los cuales a su vez se integran por diversas ramas productivas, quedando distribuidas de la siguiente manera:

**CUADRO 1
ACTIVIDADES ECONÓMICAS**

SECTOR	RAMAS	ACTIVIDAD
Agropecuario (Primario)	Agricultura	
	Ganadería	
	Selvicultura (explotación de bosques)	
	Pesca y caza	
Industrial (Secundario)	Industria Extractiva (carbón, derivados, petróleo, gas, mineral de hierro, minerales no ferrosos, cantera, arena, grava y arcilla, otros minerales no metálicos) ¹	Minería
	Electricidad	Petróleo
	Industria de la Transformación ²	Automovilística
		Construcción
		Alimentaria
		Tabacalera
		Petroquímica
		Mueblera
	Maderera	
Servicios ³ (Terciario)	Comercio	
	Restaurantes y Hoteles	
	Transporte	
	Comunicaciones	
	Servicios Profesionales	
	Servicios de Educación	
	Servicios Médicos	
	Servicios Gubernamentales	
Otros Servicios		

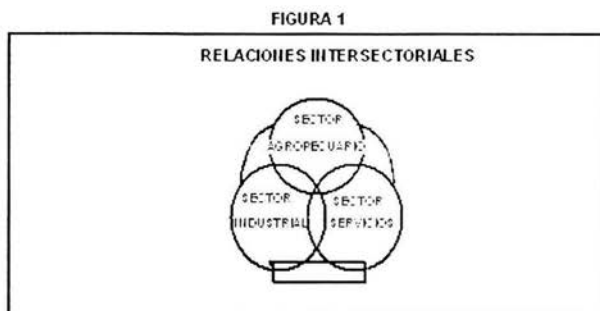
Fuente: INEGI, 2004

¹ Entiéndase como industria extractiva, según Méndez (1989), al "conjunto de actividades económicas que tienen como finalidad extraer del subsuelo algunos recursos naturales eliminando productos asociados que no son utilizados".

² Entiéndase como industria de la transformación, según Silvestre Méndez, a "aquellas actividades económicas que se realizan con el objeto de producir bienes materiales o mercancías que han sufrido algún cambio durante el proceso productivo".

³ El servicio no es considerado como un factor productivo propiamente, pues no produce bienes materiales aunque incluye actividades necesarias para el funcionamiento de la economía no integradas a los otros dos sectores. Proporciona una función personal que contribuye a la formación del producto e ingresos nacionales.

Entre estos sectores se establecen ciertas relaciones económicas que son conocidas como *relaciones intersectoriales* representadas de la siguiente manera:



Representación gráfica de las relaciones que se establecen entre los diferentes sectores económicos.

Fuente: López Garza, et al (2003), "Análisis Diagnóstico de la Implementación de nuevos modelos de Gestión en la Pequeña y Mediana empresa", Reporte Final de Investigación, Serie II No. 659. México, D.F., UAM-A. P. 26

Por ejemplo, el sector agropecuario le vende materias primas agrícolas al sector industrial y le compra fertilizantes, abonos y maquinaria agrícola.

El sector servicios compra alimentos al sector agropecuario, éste a su vez solicita servicios financieros, comerciales y de transporte al sector servicios.

El sector industrial le vende al sector servicios muebles, equipo de oficina, camiones, etc., el sector servicios le proporciona a la industria servicios profesionales, médicos, financieros, etc. (Méndez, 1989:233).

En la economía del país, es importante señalar, existen diversos participantes que conforman diferentes sectores sociales, también conocidos como agentes sociales.⁴

⁴ Son todas aquellas personas que contribuyen con su trabajo y su capital al movimiento de todo el sistema económico del país.

Estos agentes se interrelacionan entre sí funcionando en la economía mexicana de la siguiente manera:

**CUADRO 2
AGENTES SOCIALES**

SECTORES SOCIALES	PARTICIPANTE
SECTOR PRIVADO	Empresas Privadas
	Particulares que prestan sus servicios en la economía
SECTOR PUBLICO	Gobierno Federal
	Gobiernos Estatales
	Gobiernos Municipales
	Organismos y Empresas Estatales
SECTOR EXTERNO	Empresas Extranjeras en México
	Organismos Públicos Extranjeros
	Particulares Extranjeros que Trabajan en el País

Fuente: López Garza, et al (2003), "Análisis Diagnóstico de la Implementación de nuevos modelos de Gestión en la Pequeña y Mediana empresa", Reporte Final de Investigación, Serie II No. 659. México, D.F., UAM-A. P. 27

En la participación de los agentes sociales es interesante denotar la participación de la Población Económicamente Activa (PEA)⁵, como se muestra en los cuadros siguientes:

**CUADRO 3
POBLACIÓN TOTAL Y POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA POR ACTIVIDAD
ECONÓMICA EN MÉXICO, 1960-2000(MILES DE PERSONAS) (INEGI)**

SECTOR	1960	1970	1980	1990	2000
Población Total	34 923.129	48 225.2	66 846.8	81 249.645	97 483.412
PEA Total	11 253.3	12 909.540	22 066.1	24 063.283	39 633.842
Agropecuario	6 084.1	5 103.5	5 700.0	5 300.1	7 089.042
Industrial	2 141.4	2 973.5	4 464.4	6 503.2	17 481.069
Servicios	3 027.8	4 878.1	11 901.7	11 600.1	15 063.731

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI

En el cuadro 3 se observa un incremento de la población total del país en 2.56 veces en un período de 40 años y la PEA pasó de 11.2 millones (1960) a 39.6 millones (2000). En promedio la PEA para el sector agropecuario se ha mantenido en 5.8 millones, en tanto el del sector industrial se incrementó más de 2.5 veces entre 1960 y 1990. Por su parte, el sector servicios ha incrementado considerablemente en 4.97 veces en 40 años.

⁵ PEA: es aquella población que aporta su trabajo a la economía del país; se conjunta en personas mayores de 12 años que tienen ocupación remunerada en el momento del censo. A nivel internacional sólo se considera como PEA a personas mayores de 15 años y a menores de 65 años.

CUADRO 4

PARTICIPACIÓN PORCENTUAL DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA POR ACTIVIDAD ECONÓMICA EN MÉXICO, 1960-2000 (PORCENTAJES)(INEGI)

SECTOR	1960	1970	1980	1990	2000
PEA Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Agropecuario	54.1	39.4	25.8	22.6	17.9
Industrial	19.0	22.9	20.2	27.9	44.1
Servicios	26.9	37.7	54.0	49.5	38.0

Fuente: INEGI

En el cuadro 4, para 1960 el mayor número de personas estaban laborando en el sector agropecuario, en segundo lugar en el sector servicios, y en tercer lugar en la industria. En contraposición, para 2000 el sector industrial absorbe la mayor cantidad de la PEA, seguido del sector servicios, y posteriormente el agropecuario, lo cual demuestra el cambio que ha venido dándose en la actividad económica en México.

En el censo de 2000 la PEA total continúa reduciéndose. En la industria, por su parte, se incrementa siendo que en los servicios hay una disminución, lo que provoca un desequilibrio sectorial. Y entre otros datos de interés, se tiene, que la participación femenina en su composición se incrementó en 1970, de 31.4% en 2000.

Por otro lado, pese a la legislación mexicana que prohíbe el trabajo a menores, la PEA incluye a niños que trabajan desde los 12 años, por lo que según la Organización Internacional del trabajo (OIT) y el Congreso del Trabajo más de dos millones de niños menores de 16 años conforman parte de la PEA. Por último, el grave problema de concentración de la PEA que se da en cinco entidades federativas del país, como son: D.F. Jalisco, Estado de México, Nuevo León y Veracruz. Todo lo anterior, como preámbulo de la importancia y peso que tiene la actividad industrial en México, la cual impacta no sólo en el ámbito económico y social, sino también en el político y cultural.

CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS

Las micro, pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaría, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación, el día 30 de Diciembre de 2002 se establecen los criterios de estratificación de empresas de la siguiente manera:

**CUADRO 5
ESTRATIFICACIÓN POR NÚMERO DE TRABAJADORES**

Sector/ Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: INEGI

Se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y prestadores de servicios turísticos.

Características generales de las microempresas o empresas familiares:

- Organización de tipo familiar
- El dueño es quien proporciona el capital
- Es dirigida y organizada por el propio dueño
- Generalmente su administración es empírica
- El mercado que domina y abastece es pequeño ya sea local o cuando mucho regional
- Su producción no es muy maquinizada
- Número de trabajadores pequeño, conformado por los propios familiares del dueño
- En cuestión fiscal son consideradas como causantes menores

Características importantes de las pequeñas y medianas empresas:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad
- Los dueños son quienes dirigen la marcha de la empresa
- Su administración es empírica
- Utiliza maquinaria y equipo, aún cuando se basen más en el trabajo que en el capital

- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional.
- Producen para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional
- En proceso de crecimiento
- Tiene algunas ventajas fiscales por parte del Estado, quien algunas veces las considera como causantes menores dependiendo sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con otras empresas que operan en el ramo.

Características de las grandes empresas:

- El capital es aportado por varios socios que se organizan en sociedades de diversos tipos.
- Forman parte de grandes consorcios o cadenas que monopolizan o participan en forma mayoritaria de la producción o comercialización de determinados productos.
- Con amplio dominio del mercado interno y algunas también participan en el mercado internacional.
- Poseen una gran cantidad de recursos de capital, cuya inversión se ve reflejada en tecnología de vanguardia, mecanización y automatización de sus procesos productivos.
- Cuentan un amplio margen de factor humano, cuantitativamente pueden ser miles
- Llevan una administración científica, pues contratan a profesionistas egresados de universidades para la organización y dirección de la empresa.
- Poseen una mayor facilidad para acceder a diversas fuentes y formas de financiamiento, tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

CAPÍTULO IV GLOBALIZACIÓN Y SU IMPACTO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Antecedentes

Hoy nos parece insólita y naturalmente cosa del pasado, la lentitud con que viajaba la información cuando el mundo era reducido y las distancias muy cortas. Pero más allá de la estrechez geográfica del mundo, no deja de sorprender la imagen que ya entonces se tenía de un mundo, en cierto sentido globalizado: una totalidad en donde los elementos del tiempo, el espacio y las diversas dimensiones de la experiencia humana guardaban entre sí una singular interdependencia que quedó inscrita en múltiples expresiones de la cultura griega.

En la actualidad, se ha completado la imagen del mundo, y el universo parece infinito; bastaron apenas unos segundos para que el 3 de junio de 1963 una agencia norteamericana consiguiera la noticia de la muerte del papa Juan XXIII; y la de la muerte de Indira Gandhi, que apenas cuatro horas después de que fue asesinada (el 31 de octubre de 1983), ya circulaba en el mundo entero una fotografía de su cuerpo sin vida en el lugar del crimen.

Un largo camino que obliga a incorporar en la comprensión de la globalidad, el proceso histórico que permite concebir al mundo como una esfera -con todas sus consecuencias, por simples que parezcan. En el trayecto se distinguen dos elementos fundamentales: la búsqueda, recopilación y procesamiento de la información acerca de las partes geográficas, necesaria para conformar la imagen de una totalidad, y la determinación de los ejes que definen las relaciones de las partes entre sí, de las partes con el todo y viceversa- aunque en este nivel ya no se trate sólo de un sistema geográfico sino de una totalidad histórico cultural.

De las consideraciones anteriores se desprenden tres cuestiones que ameritan un examen detallado: la primera, sobre la naturaleza, en estricto sentido, del fenómeno de la globalización y las condiciones que la hacen posible; la segunda, sobre sus ejes de

configuración y su relación con la idea del mundo; la tercera, sobre la importancia de la información en el fenómeno de la globalización. A partir de la exploración de estas cuestiones se pretende fundamentar la idea de que el fenómeno de la globalización no surge en las últimas décadas de esta centuria, sino que se trata de un largo proceso histórico que lleva siglos de penosa gestación -no exenta de momentos de retroceso- en el cual la información ha pasado a formar parte de una de las paradojas del mundo contemporáneo.

Para captar la importancia de la idea de la globalidad del mundo se deben considerar dos cuestiones: las cualidades que atribuyeron a la esfera (*globus* en latín) y su concepción del devenir. En tanto que cuerpo geométrico, se pensó a la esfera como la figura perfecta y la mejor imagen para expresar la homogeneidad, para cualquiera de sus partes es igual a sí misma y no tiene principio ni fin (cualquiera de sus puntos es a la vez uno u otro).

Frente a la complejidad del escenario contemporáneo, esta cuestión de la esfericidad del mundo puede parecer intrascendente, pero en realidad resulta fundamental: sólo puede pensarse un proceso de globalización cuando el mundo tiene la cualidad elemental de la globalidad y se considera que es posible configurar un sistema homogéneo.

Dimensiones de la globalización en el siglo XXI

Uno de los primeros retos que enfrentan las organizaciones en el siglo XXI es la tensión que resulta de las fuerzas sociales que conducen por un lado a la globalización y por otro a la regionalización y a lo local. Esta tensión, entre fuerzas aparentemente contradictorias, moldea las nuevas condiciones a las cuales tienen que responder las organizaciones en el futuro próximo.

La globalización puede ser entendida como el resultado de diversos procesos emergentes que se manifiestan a escala mundial a partir de la intensificación del grado de interacción, interconexión e interdependencia entre Estados y sociedades.

Un grupo de reflexión integrado por investigadores de Europa, Canadá, Estados Unidos y Japón, denominado El Grupo de Lisboa (1995), identifica siete dimensiones de la globalización (ver cuadro 6) de las cuales, tres dimensiones se pueden reagrupar en el ámbito económico, como son: la globalización de las finanzas y el capital, la globalización de los mercados y las estrategias, y la globalización de la tecnología; en esta última clasificación son particularmente importantes la informática y las telecomunicaciones.

En el ámbito político se manifiestan dos dimensiones que son: la globalización de competencias en materia de reglamentación y de autoridad, y la globalización como instrumento de unificación planetaria.

Finalmente, en la esfera sociocultural se presentan otras dos dimensiones definidas como la globalización de los modos de vida y de consumo como "productos culturales", y la globalización de una percepción y conciencia planetaria. En el espacio sociocultural han resurgido con fuerza identidades de carácter local, que se construyen alrededor de aspectos étnicos, religiosos o de lengua. La "homogenización de una cultura global" es contrarrestada por vigorosas identidades locales.

La regionalización, como una respuesta a la globalización se expresa en el ámbito económico en la conformación de bloques regionales, por medio de acuerdos comerciales y reducción de barreras arancelarias o conjunción de ventajas productivas. En este caso, la regionalización es observada con mayor claridad en la conformación de un mundo triádico asentado en tres grandes regiones que se disputan la hegemonía económica: Norteamérica, la Unión Europea y Asia.

CUADRO 6

LAS DIMENSIONES DE LA GLOBALIZACIÓN

CATEGORÍAS	PRINCIPALES ELEMENTOS O PROCESOS
1. Globalización de las finanzas y del capital	1. Desregulación de los mercados financieros, movilidad internacional del capital, aumento del número de fusiones y de adquisiciones. La mundialización de los portafolios de acciones se encuentra en sus inicios.
2. Globalización de los mercados y las estrategias.	2. Integración de las actividades de las empresas a escala mundial, establecimiento en el extranjero de operaciones integradas (como la I&D y el financiamiento), búsqueda de componentes y de alianzas estratégicas en los cuatro rincones del mundo.
3. Globalización de la tecnología de la I&D y de los conocimientos correspondientes.	3. La tecnología es la enzima primera: la emergencia de la tecnología informática y de las telecomunicaciones permite establecer las redes mundiales al seno de una misma empresa y entre varias sociedades. La globalización sirve de proceso de universalización del toyotismo [*] y de la producción vertical.
4. Globalización como instrumento de unificación política planetaria.	4. Análisis, dirigido por los Estados, de la integración de las sociedades dentro de sistema político y económico mundial dirigido por un poder central.
5. Globalización de las competencias en materia de reglamentación y de autoridad.	5. Papel disminuido de los gobiernos y de los parlamentos nacionales. Tentativas de concepción de las nuevas reglas e instituciones en vista de un gobierno mundial.
6. Globalización de los modos de vida y de los modos de consumo: mundialización de la cultura.	6. Transferencia y transplante de modos de vida predominantes. Igualación de los modelos de consumo y el papel jugado por los medios. Transformación de la cultura en alimento cultural y en productos culturales. El GATT impone sus reglas a los intercambios culturales.
7. Globalización de las percepciones, conciencia planetaria.	7. Procesos socioculturales orientados sobre un solo planeta. El movimiento mundialista. Ciudadanos de la Tierra.

Fuente: De Lisbonne, Groupe, (1990) *Limites a la compétitivité*, Ediciones La Découverte, Pág. 59.

La globalización impulsa la universalización de nuevas formas de organización que tienen que adecuarse a características políticas y culturales particulares, donde el reconocimiento de las diferencias se traduce en formas específicas de gobierno y de funcionamiento.

^{*} Toyotismo. Sistema de corporativo japonés que implica mejoras en los procesos de producción para hacerlos más flexibles, donde el obrero puede sugerir e implementar cambios en el proceso productivo participando en equipos donde las tareas son rotadas entre sus miembros.

La compleja imbricación y la relación entre lo global y lo local constituye uno de los retos actuales para la comprensión de la dinámica y funcionamiento de las organizaciones flexibles de producción vertical.

La transferencia de los modelos organizacionales flexibles es una condición para que los diferentes países o regiones puedan integrarse a los mercados internacionales.

Asimismo, la globalización es un fenómeno impulsado por la competencia de las corporaciones multinacionales en los mercados internacionales, a través de la integración de sus actividades de producción, comercialización e investigación y desarrollo a escala mundial. El aspecto central de la competencia entre las empresas multinacionales globales en un mundo triádico está definido por la innovación tecnológica que incluye productos, métodos de producción, sistemas de distribución o nuevos mercados. Las multinacionales responden a este imperativo de competencia con el diseño de estructuras organizacionales destinadas a crear las condiciones necesarias para la innovación tecnológica.

FIGURA 2
PRESIONES DE NEGOCIOS QUE EXIGEN LA NECESIDAD
DE NUEVAS COMPETENCIAS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

Nueva tecnología

- Cambios técnicos en los productos, procesos y en los sistemas de información.
- Rediseño del trabajo de dirección.
- Sistemas de apoyo a las decisiones que reduzcan las diferencias entre directores técnicos y directores generales.
- Mayor información, poder y conocimientos a niveles más bajos.
- Necesidad de mercado de un desarrollo de producto más rápido

La fuerza motriz para la búsqueda de la calidad.

- La presión de negocio sobre una mayor calidad de los diseños de productos, sobre las entregas y sobre el servicio.
- Los programas de calidad total, que requieren una comprensión más amplia de las relaciones cliente-proveedor.
- Conocimiento de la forma de entrega que prefiere el cliente

Nuevas disposiciones competitivas.

Los cambios en la regulación, tales como la privatización, la desregulación, la conversión al estatus de agencia. El aumento de alianzas estratégicas y las disposiciones de joint venture. El aumento y el número de adquisiciones, de fusiones y la diversificación.

Detonadores
estratégicos

Organización más flexible y con mayor grado de respuesta.

- Descentralización en las industrias antiguas y en receso.
- Presiones sobre la mejora del rendimiento a corto plazo
- Mayor número de gente operando en los límites de la organización.
- Evolución desde la burocracia a la "adhocracia"
- Reducción de las normas de la formalización.
- Superación de las barreras o fronteras entre funciones, productos y naciones dentro de la organización.
- Secuencia de las etapas de creación, crecimiento, madurez y recesión más rápida en las pequeñas empresas.

Internacionalización del negocio.

- "Globalización" de los mercados.
- Rediseño de las nuevas agrupaciones económicas, por ejemplo: el Mercado Único Europeo, el área del Pacífico, etc.

El poder de la información.

- Aumento de la cantidad y el acceso a la información.
- Necesidad de utilizar la información más efectivamente.
- Necesidad de buscar y desarrollar la experiencia con la que ya contamos dentro de la empresa.
- Relacionarnos con fuentes de experiencia externas

Suministro de recursos

- Presiones demográficas que reducen los recursos humanos
- Movilidad limitada del personal (por ejemplo, las divisiones entre Norte y sur), lo cual obliga a trabajar con las personas que tenemos a nuestro alcance.
- Previsión educacional incapaz de cubrir las necesidades organizativas.
- Evolución desde un mercado de compradores a un mercado de vendedores en algunas regiones específicas del país.
- Crecimiento de la cultura del "ego", por lo tanto, demanda un desarrollo individual.

Fuente: Boam y Sparrow referida por Clarke, Thomas y Elaine Monkhouse (1994), *"Replantarse la empresa, la necesidad de afrontar los retos de los años 90 para llegar con éxito al siglo XXI"*. Ediciones Folio, Barcelona España. p 59.

Como se puede observar, en la figura 2 las nuevas empresas multinacionales globales se orientan al mejoramiento continuo de capacidades organizativas críticas y llegan a constituirse en organizaciones de aprendizaje continuo, por lo que el recurso clave de la organización lo constituyen las personas, ya que son las únicas capaces de afrontar la complejidad de un ciclo intenso de aprendizaje-innovación-aprendizaje.

El resultado de este nuevo perfil de empresa de aprendizaje continuo se concreta en organizaciones flexibles que otorgan una mayor autonomía al trabajo de las personas y a las relaciones informales (Solís, 1999).

Repercusiones de la globalización en la micro, pequeña y mediana empresa

Las Mipymes y en general las industrias en México, padecen los efectos de la globalización de la economía y las finanzas internacionales que imponen nuevas reglas para las que no estamos aún preparados, además de las inadecuadas y parciales políticas gubernamentales que impiden la consolidación de empresas de los diferentes sectores, al respecto la Comisión de Patrimonio y Fomento Industrial recibió el 13 de junio de 2000, por parte de la RED CENTRO – CRECE, el informe de los avances alcanzados en el primer trimestre de año, siendo en síntesis lo siguiente:

La problemática de la industria se puede resumir en los siguientes temas:

- a) Indefinición de una política industrial
- b) Financiamiento y tasas de interés no competitivos
- c) Mercado interno deprimido no propicio para tomar ventajas de economías de escala
- d) Falta de apoyos e incentivos para la pequeña y mediana industria
- e) Servicios públicos no competitivos en calidad, precio e infraestructura
- f) Prácticas comerciales desleales de empresas de los países signatarios del TLCAN
- g) Regulaciones ambientales y ecológicas más estrictas y costosas que las de nuestros socios comerciales.

Debido a la apertura de nuestras fronteras que empezó en 1985 con la adhesión de México al GATT y en 1994 a la firma y aplicación del TLCAN, se estima que el 60% de

la planta productiva nacional establecida en las pequeñas y medianas industrias se vio obligada a cerrar sus establecimientos, debido a la obsolescencia de sus equipos, al atraso tecnológico y sobre todo a una ausencia de una política industrial que la respaldara.

En México a diferencia de lo que hacen en los países desarrollados, se retiró el apoyo a la pequeña y mediana industria, por los dudosos manejos que tuvo la banca de comercio y la errónea idea de ser los campeones del libre mercado, incluso más que nuestros socios comerciales, dejando a estas industrias abandonadas a la corrección del mercado, que ha originado su inminente y progresiva desaparición.

Ante la competencia globalizada, a la que se enfrenta actualmente la industria nacional y sobre todo por su asimetría con nuestros socios comerciales de Norteamérica, hace falta que definamos una contundente política de fomento industrial que haga posible disponer de condiciones semejantes a las de los otros integrantes del TLCAN en materia de precios y calidad de los bienes y servicios que ofrece el sector público.

Si bien es cierto que lo anterior no resume toda la problemática o las circunstancias de las Mipymes en nuestro país, si reflejan el panorama, no tan positivo que se nos ha querido presentar en los diferentes informes gubernamentales. Nuestros empresarios, incluyendo a muchos de los grandes, no esperaban la apertura del país al comercio internacional; acostumbrados al proteccionismo gubernamental que durante décadas se patentizó, no se encontraban preparados para enfrentar los retos que significa competir, incluso dentro de nuestra propia economía, con empresarios mejor adaptados a los bruscos cambios de un mercado cada vez más dinámico y complejo.

El desarrollo en general de las empresas productivas depende con mucho de la estabilidad económica del país, esto resulta innegable; pero existen además de los señalados antes, otros problemas de vital importancia que deben ser resueltos con prontitud.

Y uno de los problemas más graves de México en la actualidad, independientemente de los políticos y económicos, lo constituye sin lugar a dudas, la creciente diversificación y proliferación del comercio informal que, además de no generar ingresos fiscales y de sustentarse en gran medida en el contrabando y en prácticas ilegales como la producción y venta de "productos piratas", realiza una competencia desleal contra las empresas legalmente establecidas.

En otro orden de ideas, en torno a la globalización de las finanzas y la economía, resulta interesante destacar que en nuestro país, lo mismo que en el resto del mundo, existe una gran preocupación por apoyar –dada su importancia– las actividades de los micro, pequeños y medianos empresarios, con la finalidad de poder asegurar tanto la generación de los empleos que éstos proporcionan, como la estabilidad y la incorporación de los mismos al proceso de desarrollo nacional, con la intención de lograr un adecuado equilibrio en el sistema económico.

En tanto que los empresarios de las grandes empresas, tienen un nivel ocupacional en su conjunto inferior al de las Mipymes, y dado que cuentan también con mejores posibilidades de crecimiento y desarrollo, los de éstas carecen en gran medida, especialmente los agro empresarios, de los más mínimos niveles de eficacia y eficiencia directiva, lo mismo que de infraestructura económica, administrativa y tecnológica.

La carencia casi generalizada de una cultura empresarial, característica de los micro, pequeños y medianos empresarios, independientemente de la calidad de sus productos y/o servicios, les impide en la actualidad y de manera significativa, ser más competitivos en el ámbito local, regional, nacional o internacional.

En la actualidad, vivimos un mundo de economías entrelazadas; de sistemas de normas y convenios internacionales que supuestamente regulan las actividades comerciales e incluso las políticas que tienden a uniformar tanto la calidad de las empresas, como sus productos, servicios y procesos productivos; así como las

cualidades deseables de los dirigentes empresariales y del personal de las organizaciones. En este contexto, el comercio global de hoy en día opera bajo el supuesto del aseguramiento de la calidad en las relaciones entre productores, comercializadores y prestadores de servicios, con el interés o intención de hacer más duraderas las relaciones comerciales, siempre y cuando se dé cumplimiento tanto a las especificaciones de los tratados comerciales como a los sistemas de normas en ellos inscritos.

Observamos también que hoy en día existe la tendencia de que muchos de los países de distintas latitudes se agrupen y constituyen en bloques económicos, que promueven y establecen pro conveniencia propia, la formulación e interpretación de sistemas propios de normas de calidad a las que deben sujetarse aquellos individuos u organismos que pretendan competir comercial, científica, tecnológica y culturalmente, con ello.

Esta medida tiene por objeto asegurar, como supuesto fundamental, un intercambio de calidad que sólo abrirá paso a aquellos productos o servicios que reúnan los requisitos de las normas y convenios establecidos. Por tanto, quien desee participar en el comercio global, tiene que demostrar, a través de la certificación de diferentes aspectos de su empresa (administración, procesos productivos, productos, servicios, etc.) que es merecedor de ello.

Cada bloque comercial y los países que lo integran, establecen tratados comerciales y diplomáticos con otro países y/o bloques de países, precisando la naturaleza, características, cuantía y los productos y servicios que están dispuestos a intercambiar, así como las formas y condiciones en las que habrán de darse los intercambios comerciales.

En este sentido, el comercio internacional de la actualidad, pese al entrelazamiento de las economías, no está al margen de la búsqueda de hegemonía política y económica de los países poderosos. Por ello, la gran dificultad que tienen las empresas y los

empresarios de países menos desarrollados y poderosos, para ajustarse a las situaciones internacionales, en defensa de sus intereses.

Si bien puede pensarse que el establecimiento de normativas rígidas tiende a proteger a empresarios que invierten importantes sumas de dinero para generar y aplicar tecnologías, que facilitan el desarrollo de productos y servicios de calidad, de aquellos que no lo hacen y que arriesgan poco; la verdad es que también se cierran las oportunidades a quienes no pueden allegarse los recursos financieros para estar a la altura.

Esta realidad ha sido comprendida por gobiernos y por instituciones financieras internacionales, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) por ejemplo, que entre sus estrategias de "estabilización" financiera internacional, incluyen la de canalizar fondos para el desarrollo, especialmente para las pequeñas y medianas empresas, con el interés de impedir el predominio en el mercado de las macro corporaciones. En la globalización, las grandes y las muy grandes empresas, al margen de estas estrategias han venido desplegando las denominadas "*alianzas estratégicas*", no sólo como medida precautoria para contrarrestar los efectos de la competencia de medianas y pequeñas empresas, que son capaces de generar productos y servicios de gran calidad y compiten exitosamente con los de ellos; sino como alternativa para predominar y ejercer influencia en los mecanismos internacionales de los mercados, así como en los gobiernos de los países menos poderosos.

La transición de las economías de mercados cerrados al nuevo sistema internacional de las economías globalizadas, ha traído consigo cambios importantes tanto en las estructuras del mercado, como en los sistemas financieros mundiales; cambios que aún están en franco proceso de perfeccionamiento, si es que éste puede ser posible, pero que ha significado una carrera contra el tiempo y contra la falta de preparación.

El hecho de que los beneficios de la globalización aún no son gozados, mundialmente presenta un reto para la línea de acción a seguir. No obstante, no se debe subestimar la

magnitud de la ayuda que ha prestado y sigue prestando la integración económica mundial a la reducción de la pobreza y la marginalización. Se prevé que en los próximos años, 2,000 millones de personas en los países en desarrollo y las economías en transición ingresarán en el mercado mundial, reforzando las tendencias que han instalado a una docena o más países en desarrollo entre las economías más dinámicas del mundo.

De todo esto puede desprenderse que los beneficios que supuestamente ha traído la internacionalización no han trascendido a la mayoría de la población, sobre todo la de los países de menores recursos económicos, científicos, tecnológicos, culturales y financieros.

CAPÍTULO V CONTEXTO POLÍTICO, ECONÓMICO E INDUSTRIAL ALREDEDOR DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO

Como se mencionó anteriormente, las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) desempeñan un papel fundamental en la economía mundial. En buena parte de los países desarrollados y en desarrollo, las Mipymes han registrado un dinamismo importante debido en gran medida al fenómeno de la globalización: la política industrial por tradición fomentaba la creación de campeones nacionales capaces de competir internacionalmente, al tiempo que protegía el mercado interno para los servicios y las empresas (sobre todo las Mipymes) que se consideraban incapaces de sobrevivir en un entorno abierto.

Por ello, las políticas se orientaron a reservar el mercado estrictamente local para las Mipymes consideradas económicamente ineficientes y marginales, pero importantes en términos sociales. En los países menos desarrollados el fomento de aquéllas obedeció a su potencial para generar empleo, y a que sus técnicas de producción, supuestamente sencillas, parecían muy adecuadas para entornos con escasas habilidades manufactureras.

La aportación de las Mipymes al crecimiento y al desarrollo ha aumentado, y su papel es crucial en el actual mecanismo competitivo.

Actualmente existe un creciente consenso, nacional e internacional, en torno a la necesidad de apoyar y fomentar las actividades de la micro, pequeña y mediana industria (MPMI). Sin embargo, se han presentado también importantes discrepancias ante este consenso, las cuales señalan que en el mejor de los casos, los cambios estructurales de las economías de los países subdesarrollados no han sido suficientes para incorporar a las industrias de menor tamaño.

Para el caso de México, la postura adoptada actualmente por agencias multilaterales y particularmente la Secretaría de Economía antes SECOFI plantea que los cambios de

la economía son una excelente base para el futuro económico del país.

Sin la intención de participar directamente en el debate, este capítulo tiene tres apartados. En el primero se presentan los principales cambios en la política macroeconómica e industrial en México durante la última década, así como los principales programas y mecanismos de fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Industria (MPMI) que surgen alrededor de los ochenta y los vigentes en la actualidad. En el segundo se examinan las condiciones actuales y el impacto que han tenido en la manufactura y en las MPMI estos cambios estructurales y finalmente, se señalan las principales prioridades para una política orientada hacia las industrias de menor tamaño.

Antecedentes: política macroeconómica e industrial.

Es importante destacar y reconocer que al menos desde la década de los cincuenta, se han desarrollado un sinnúmero de programas e instrumentos de fomento a la industria en general, y desde finales de la década de los ochenta particularmente se han orientado hacia las empresas de menor tamaño. Estos instrumentos, en general, deben contextualizarse en las respectivas visiones de la economía, del desarrollo nacional y particularmente de la política industrial.

La industria de fomento a la MPMI tuvo sus inicios en los años cincuenta, cuando se creó en 1953 el Fondo de Garantía y Fomento para la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN) con el objeto de apoyar a estas empresas con créditos preferenciales garantizados por Nacional Financiera (Nafin), no obstante la mayor parte de los apoyos —fiscales y financieros particularmente— fueron acaparados por las grandes empresas durante estas décadas.

Con las crisis de 1976 y 1982, se observa un importante viraje en torno a las políticas hacia las MPMI. Con el Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña (PAI), una serie de programas como FOMIN, FIDEIN e INFOTEC, y el establecimiento de la Dirección General de Industria Mediana y Pequeña, —entonces en SEPAFIN,

actualmente en SECOFI—, se comienzan a regular y fortalecer estos segmentos industriales.

Después de la crisis de 1982 y apoyados en el Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior (PRONAFICE) de 1984, se inician una serie de programas específicos. Destaca, por un lado el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña (PRODIMP), de 1985 (SECOFI 1985) y posteriormente la Ley Federal para el Fomento de la Microindustria (LFFM) (SECOFI, 1988).

El PRODIMP es relevante ya que, por un lado, establece por primera vez la definición de las micro, pequeñas y medianas empresas con base en el personal ocupado y en las ventas anuales. De igual forma, por primera vez se asigna un tratamiento particular a este segmento de la industria. El PRODIMP no establece metas cuantitativas, pero ofrece estímulos fiscales a la industria mediana y pequeña según actividades productivas, regiones geográficas prioritarias y la generación de empleos, entre otras prioridades.

La inversión y el progreso tecnológico fueron los dos elementos fundamentales del programa y se plantea: " ... consolidar y ampliar los niveles de subcontratación e impulsar el progreso técnico, asegurando una distribución más equitativa de sus frutos a lo largo de las cadenas productivas, es un medio para fortalecer a las empresas del subsector, propiciar su crecimiento y eficiencia, desarrollar sus potencialidades y aprovechar racionalmente la inversión nacional en ellas concretada... se reconoce la importancia del diseño específico de una estrategia que permita aumentar la articulación entre empresas de diferentes tamaños para evitar la duplicidad de inversiones y los excesivos costos de integraciones verticales ineficientes" (SECOFI, 1985:15), por último, se presenta el diseño de una serie de instrumentos, entre los que destacan: a) abastecimiento de bienes y prestación de servicios, b) apoyo tecnológico, c) asistencia técnica, d) desarrollo empresarial y capacitación de la mano de obra, e) estímulos fiscales, f) adquisiciones del sector público, g) subcontratación para la integración industrial, h) comercialización, i) fomento a las exportaciones, j)

infraestructura e instalaciones, y k) sistemas de información de la industria mediana y pequeña (Mattar, 1998: 41 ss.; SECOFI, 1985:17-21)⁶

La LFFM, por otro lado, parte de que las microindustrias constituyen un sector marginado de la economía formal y proporcionalmente muy poco beneficiado por los instrumentos y apoyos que la política industrial prevé en beneficio de la pequeña y mediana industrial" (SECOFI, 1988:6). Los principales objetivos de la LFFM son, como se señala en su primer artículo, el fomento de la microindustria a través de "apoyos fiscales, financieros, de mercado y de asistencia técnica, así como a través de facilitar la constitución y funcionamiento de las personas morales correspondientes, simplificar trámites administrativos ante autoridades federales y promover la coordinación con autoridades locales o municipales para este último objeto" (SECOFI 1988: 12).

Además de la integración del Padrón Nacional de la Microindustria y de la Comisión Intersecretarial para el Fomento de la Microindustria, el Ejecutivo Federal, sus dependencias y las entidades federativas se comprometieron a impulsar activamente el fomento a este estrato de industrias.

Cabe destacar que, hasta 1982 Nafin apoyaba a empresas consideradas prioritarias por su actividad, tamaño o localización y su apoyo se concentraba primordialmente en el financiamiento de las empresas paraestatales.

La participación de Nafin era directa, ya sea con capital de riesgo o a través de créditos como banco de primer piso, función que perdió ante los cambios descritos anteriormente. Durante la década de los ochenta, Nafin reorienta sus objetivos para proteger la planta productiva y el empleo y se concentra en privatizar y/o sanear las industrias paraestatales.

⁶ Es importante señalar que, como resultado del PRODIMP también surgieron una serie de subcomités especiales para el desarrollo de la industria mediana y pequeña en varias entidades del país con el objeto de coordinar las acciones del PRODIMP en cada estado (SECOFI, 1988).

No obstante, desde principios de la década de los noventa, Nafin otorga la mayor prioridad al apoyo financiero a las micro y pequeña industrias —particularmente desde 1992 con el Programa para la Micro y Pequeña Empresa (PROMYP) y sus múltiples instrumentos— y se ha convertido en la principal institución nacional en el rubro (Nafin, 1992:61). Una serie de novedosos esquemas financieros durante la década de los noventa puestos en operación a través de la banca comercial, indica en este sentido. De igual forma, y después de la crisis de 1994-1995, Nafin dedica una significativa parte de sus recursos a la reestructuración financiera de empresas afectados por la crisis, particularmente de las uniones de crédito (Casalet, 1999; Nafin, 1992, 1995: 147).⁷

También, como respuesta a las crisis de 1982 y de 1986, la política económica se concentró primordialmente en los ajustes y la estabilización macroeconómicos. Las prioridades de la política económica, desde esta perspectiva, buscaron controlar la inflación y el déficit fiscal, los cuales habían alcanzado niveles superiores al 150% y 16% del PIB, respectivamente, en 1987. La estabilidad de estas variables, y sus causas inerciales, particularmente los salarios, permitirían encontrar una nueva senda de crecimiento para México (Aspe, 1993).

Como resultado, el Estado reduciría significativamente su participación socioeconómica, y particularmente en la economía, con el objeto de disminuir las distorsiones económicas en el mercado, así como el déficit fiscal a través de la reducción de sus egresos (y no el aumento de los ingresos, como otra opción). La atracción de inversión extranjera como principal fuente de financiamiento del nuevo modelo de desarrollo también constituye uno de los nuevos pilares de la nueva política económica (Gurría, 1994). Por último, es de igual forma importante señalar que desde entonces se ha dado prioridad a las exportaciones del sector manufacturero como motor de crecimiento de la economía (Dussel, 1999; Mattar, 1998).

⁷ Es importante señalar la constitución de la Unidad de Promoción Sectorial en 1995, con el objeto de fomentar las cadenas productivas y las empresas integradoras, entre otros servicios. De igual forma, y particularmente en torno al fomento de proveedores. Nafin ha comenzado a retomar discretamente el papel de banca de primer piso.

Es importante comprender este contexto general de la política económica y de una nueva visión del funcionamiento de la economía mexicana y su potencial, ya que una serie de temas, instrumentos y mecanismos implementados desde entonces serán funcionales y estarán subordinados a este nuevo modelo de crecimiento (Clavijo, et. al., 1994). La adopción de esta nueva estrategia de desarrollo y que se diferencia significativamente de la visión de desarrollo seguida durante 1940-1981, implica, por un lado, un redimensionamiento del Estado, de sus funciones e instrumentos y mecanismos implementados con el objeto de fomentar una economía de mercado eficiente a través de las exportaciones manufactureras del sector privado. Por otro lado, y además de la retracción del sector paraestatal en la economía, los recursos destinados para la industria mexicana dan prioridad el fomento de las exportaciones manufactureras y, congruente con el nuevo planteamiento, sin afectar ni distorsionar el nivel de precios y el déficit fiscal (Córdoba, 1991).

Estas políticas iniciadas con el primer Pacto Económico en diciembre de 1987 continuaron hasta 1999 (PEF, 1996; Zedillo, 1994). Se plantea, desde esta perspectiva, una "segunda generación de reformas" (Edwards, Burki, 1995), acordes al proceso de liberalización iniciado desde la década de los ochenta.

Es en este contexto que la política industrial desde 1988 se diferencia significativamente de políticas industriales implementadas en décadas anteriores (Pérez, 1990). En términos generales, ésta se subordina a las prioridades macroeconómicas anteriormente establecidas, así también, es de carácter horizontal, es decir, fomenta el desarrollo industrial con los limitados recursos existentes para todas las empresas, ramas, sectores y regiones por igual, sin distinción de su tamaño (Sánchez, 1994).

Esto es relevante en comparación con políticas industriales seguidas en las décadas anteriores, las cuales perseguían una estructura de economía mixta con la directa intervención del Estado en múltiples niveles (empresas, ramas, sectores y regiones).

Congruente con el nuevo modelo, en general se han privatizado las principales empresas paraestatales y eliminando programas sectoriales para industrias que se consideraban como estratégicas (Martínez, 1994). De igual forma, la política comercial, uno de los principales instrumentos de política industrial durante las décadas anteriores (a través de medidas arancelarias y no arancelarias como cuotas, licencias y permisos de importación, entre otros), han sido prácticamente eliminados.

Estas medidas no sólo permitirían el acceso a insumos a precios internacionales para la industria exportadora, sino que también responde a acuerdos bilaterales y multilaterales, particularmente el GATT en 1986 y el TLCAN en 1994 (Blanco, 1994; PEF, 1996; Serra, 1994). Finalmente, las tradicionales fuentes de financiamiento para un grupo importante de empresas, particularmente las de menor tamaño, a través de la banca de desarrollo, se han reducido notablemente.

Mientras que el sector financiero comercial ha tenido graves problemas para canalizar recursos al sector productivo en México, desde 1988 la banca de desarrollo ha estado supeditada a criterios de financiamiento comerciales y se ha convertido crecientemente en banca de segundo piso (CEPAL, 1992)⁸ Destaca en este aspecto la importante riqueza y diversidad de programas concebidos hasta antes de la década de los noventa, así como los recursos orientados hacia el sector productivo, mientras que ambos caen significativamente para la banca de desarrollo desde entonces.

Esta evolución, como se verá más adelante, refleja una de las limitaciones estructurales más importantes de las Mipyme: su constante falta de financiamiento, tema que además va mucho más allá de las y afecta a la economía en su conjunto.

Con la crisis de 1994-1995 se sugieren inicialmente una serie de cambios en la política industrial. Así, por ejemplo, el Programa de Política Industrial y Comercio Exterior (1995-2000) propone que la política industrial requiere de la colaboración activa de la

⁸ Desde finales de la década de los ochenta y particularmente desde 1990-1991, Nafin racionalizó significativamente sus programas de descuento —de 44 a sólo 6— y desincorporó a Minera de Cananea y otras 18 empresas en 1990 (Nafin 1990-1991).

iniciativa privada, pero "estas tareas no pueden ser acometidas en forma exitosa mediante la acción espontánea del mercado: requieren de una política industrial activa, que genere los mecanismos sociales de coordinación, colaboración y apoyo a la acción individual mediante la concertación de los factores de la producción (PEF, 1996:33). Incluso, en el programa se sugiere una sustitución de importaciones eficiente y la integración de cadenas productivas y el fomento de agrupamientos industriales, todos estos subordinados a la estabilidad macroeconómica y al apoyo a las exportaciones manufactureras privadas. Sin embargo, estas preocupaciones iniciales fueron dejadas de lado ante el éxito exportador de la manufactura desde 1995-1996 y, como resultado, la innecesaria implementación de políticas ante la dinámica productiva.

Con base en lo anterior, los principales instrumentos de política industrial desde 1988 han dado prioridad a no distorsionar las señales de mercado y/o generar efectos negativos en las variables macroeconómicas señaladas. Desde 1988 y hasta la crisis de 1994-1995, además de la transformación de la banca de desarrollo señalada y el generalizado desmantelamiento de mecanismos e instrumentos existentes, incluyendo la apertura comercial, la venta de empresas paraestatales y la abolición de controles de precios en prácticamente todos los productos y sectores hasta 1999, se fomentó particularmente la exportación de productos a través de importaciones temporales a través de programas como la maquila, Pitex, Dimex y Altex, entre otros⁹ (Mattar, 1998). Cabe destacar, además, que probablemente el principal mecanismo de política industrial durante 1988-1994 fue el de las "matrices industriales" con el contexto de los respectivos pactos económicos.

Estas matrices, acordadas por los respectivos pactos y en la Comisión de Seguimiento y Evaluación del PECE, destacaban los principales problemas que afectaban a la productividad por sector económico de la industria mexicana. Se adoptaron acciones conjuntas para su solución, tanto con la participación de la iniciativa privada como del gobierno.

⁹ Hasta 1994, y con pocas excepciones establecidas en el TLCNA, se habían eliminado todos los requisitos de contenido nacional para industrias como la automotriz, auto partes y electrónica, uno de los pilares de la política industrial en décadas anteriores (CEPAL, 1999).

Bajo este esquema, hasta 1994, se habían planteado casi 2,500 compromisos bajo más de 11 rubros y en 44 sectores económicos (SECOFI, 1994), los cuales fueron abordados caso por caso para cumplir con el 62.7% de los mismos. De igual forma, hasta 1994 se había creado la Comisión Intersecretarial para el Fomento de la Microindustria y la Actividad Artesanal y más de 120 ventanillas únicas de gestión que operan en todo el país¹⁰ (SECOFI, 1994).

En la actualidad, la mayor parte de los programas industriales no representan una carga fiscal directa para el gobierno federal, como en el caso de la maquila y de otros programas de apoyo a las importaciones temporales para su reexportación. De igual forma, tanto SECOFI como Bancomext ha concentrado sus esfuerzos en programas "match-making" y de información electrónica y/o vía ferias nacionales e internacionales entre empresas mexicanas y extranjeras, tanto sectoriales como para proveedores u otros canales de comercialización. El SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano), el Sistema de Información sobre Servicios Tecnológicos (SISTEC) y otros programas reales o electrónicos ofrecidos por SECOFI, Nafin y Bancomext, son los principales instrumentos usados en la actualidad (Blanco, 1996). Estos Programas¹¹, en algunos casos, ofrecen créditos a tasas de interés comerciales. programas.

¹⁰ Sin embargo, en muchos, si es que no en la mayoría de los casos, existían grandes incongruencias entre las políticas industriales y los programas, con instrumentos que en muchos casos fueron demasiado generales y/o no se crearon. Para un estudio del período 1981-1988, véase: Nadal Egea (1989).

¹¹ La mayoría de la información de los programas mencionados fue obtenida directamente de las respectivas instituciones. Véase también: <http://spice.gob.mx/>, <http://www.cetrocrece.org.mx> y <http://www.nafin.gob.mx/desarrollo.html>. Véase también: Dussel Peters (1999).

CAPÍTULO VI PROBLEMÁTICA QUE ENFRENTAN LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO

El Censo Industrial realizado por INEGI en 1994, con datos de 1993, es la mejor fuente para comprender las condiciones hasta 1993 de las micro, pequeñas y medianas industrias en México¹². (véase cuadro 7)

**CUADRO 7
PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS MICRO,
PEQUEÑAS, MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR MANUFACTURERO EN
1993 (SEGÚN NUMERO DE EMPLEADOS)**

	Unidades	Personal ocupado	Personal remunerado	personal no remunerado	Valor agregado censal bruto (miles de pesos)	Valor de los productos (miles de pesos)	Ingresos (miles de pesos)	ventas netas (miles de pesos)
Total manufactura	266,427	3,210,418	2,877,983	332,435	185,421,171	482,154,705	533,707,247	474,771,898
Micro	243,107	648,348	328,919	319,429	18,270,887	45,442,304	49,337,744	45,616,215
Pequeña	16,831	643,672	634,861	8,811	26,131,018	67,300,225	76,157,116	67,052,699
Mediana	3,204	498,649	496,602	2,047	25,830,915	68,215,494	78,381,845	68,710,572
Subtotal	263,142	1,790,669	1,460,382	330,287	70,232,819	180,958,022	203,876,705	181,379,385
Grande	2,285	1,419,749	1,417,601	2,148	115,189,351	300,209,683	329,830,542	392,392,414

Porcentaje sobre el total

Total manufactura	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Micro	91.59	20.20	11.43	96.09	9.85	9.42	9.24	9.61
Pequeña	6.34	20.05	22.06	2.65	14.09	13.96	14.27	14.12
Mediana	1.21	15.53	17.26	0.62	13.93	14.15	14.69	14.47
Subtotal	99.14	55.76	50.74	99.35	37.88	37.53	38.20	38.20
Grande	0.86	44.22	49.26	0.65	62.12	62.26	61.80	61.80

	Remuneraciones (miles de pesos)	Formación bruta de capital fijo (miles de pesos)	Activos fijos (miles de pesos)	Remuneración por personal ocupado (total = 100)	Valor agregado por personal ocupado (total = 100)	Valor agregado por unidad (total = 100)	Formación bruta de capital fijo por unidad (total = 100)	Ventas por unidad (total=100)
Total manufactura	70,204,955	18,739,983	248,934,273	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Micro	3,620.40	982,315	17,832,528	25.54	48.79	10.76	5.72	10.49
Pequeña	11,479,402	2,403,453	29,143,847	81.55	70.29	222.25	202.26	222.72
Mediana	11,986,483	3,837,950	40,507,420	109.92	89.69	1,154.07	1,696.61	1,198.92
Subtotal	27,086,825	7,223,717	87,483,795	69.17	69.91	38.21	38.88	38.54
Grande	43,118,130	11,516,266	161,450,478	138.88	140.48	7,216.26	7,138.41	7,178.32

Porcentaje sobre el total

Total manufactura	100.00	100.00	100.00					
Micro	5.16	5.24	7.16					
Pequeña	16.35	12.83	11.71					
	17.07	20.48	16.27					
Subtotal	38.58	38.55	35.14					
Grande	61.42	61.45	64.86					

FUENTE: INEGI

¹² Todos los datos a continuación se refieren exclusivamente a las empresas según su estrato del sector manufacturero. Las microempresas son todas aquellas que tienen hasta 15 empleados, las pequeñas empresas tienen entre 16 y 100 empleados, las medianas empresas entre 101 y 250. Las grandes empresas son todas aquellas que tienen más de 251 personas empleadas (INEGI, 1994: 24ss).

Entre los datos más relevantes arrojados por el censo se encontró que las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) concentran la mayor parte de los establecimientos manufactureros, con el 99.14%, siendo las microindustrias las de mayor peso en este rubro, con un 91.59% del total de los establecimientos manufactureros. Para el período 1988-1993 las Mipymes generaron además 126,592 empresas o el 99.75% de las industrias para el período. Por otro lado, en 1993. las Mipymes participaban con el 55.78% del empleo manufacturero y generaron durante 1988-1993 el 85.62% del empleo. Destaca en este aspecto que han sido las industrias con hasta 15 personas empleadas las que mayor empleo generaron: 312,243 empleos o el 51.56% para el período. Cabe destacar bajo este rubro que el personal no remunerado de las Mipymes alcanza el 18.45% en 1993, mientras que participa con el 49,27% en las microindustrias. Así, el grado de informalidad en este segmento de las Mipymes es una de sus principales características.

Los resultados también permiten examinar algunas de las principales condiciones estructurales de las Mipymes. Destaca, por un lado, una remuneración por personal ocupado significativamente inferior en las Mipymes y particularmente en las microindustrias. Mientras que en las Mipymes, y en comparación con las remuneraciones por personal ocupado de la manufactura en su conjunto, las remuneraciones por personal ocupado alcanzan el 69.17%, en las grandes industrias es del 138.88%. Esto se debe particularmente a las tendencias en las micro y medianas industrias (véase también Nafin 1999/a:10ss). Por otro lado, el valor agregado censal bruto por personal ocupado, presenta tendencias similares a las establecidas en torno a las remuneración por personal ocupado represente el 67.91% de la manufactura para las Mipymes y el 140.48% para las grandes industrias. Por último, la formación bruta de capital fijo (fbcf) por unidad presenta diferencias aún más acentuadas que las anteriores. Las Mipymes, y en comparación con la fbcf por unidad de la manufactura en su conjunto, representa el 38.88%, mientras que las grandes industrias alcanzan un 7,138.41%.

Estas acentuadas diferencias se deben particularmente a que la fbcf por unidad de las microempresas es menor en un factor de 1,248 y 177 al de las grandes y medianas industrias, respectivamente.

Otras fuentes permiten distinguir una serie de tendencias desde entonces. Por un lado, destacan que en los últimos años, desde 1988, las Mipymes y particularmente las microempresas, han presentado una dinámica significativamente inferior a la de las grandes empresas en términos de generación de empleo e incluso de creación de establecimientos. Estas tendencias son particularmente pronunciadas desde 1993. Por un lado, la tasa de crecimiento promedio anual de la creación de grandes empresas durante 1988-1998 fue de 4.2% y de 2.5% para las Mipymes. Sin embargo, el más importante cambio estructural durante el período es la creciente participación de las grandes empresas en el empleo manufacturero, y, como contraparte, la disminución por parte de las Mipymes. Si hasta 1993 las Mipymes habían participado hasta con más de un 51% del personal ocupado manufacturero, ésta cae un 42.81% en 1998. Este impresionante cambio estructural refleja que las Mipymes han encontrado serias dificultades para integrarse a las actividades económicas desde la implantación del nuevo modelo económico y particularmente desde la crisis de 1994-1995.

La encuesta ya señalada (Nafin 1999a, b y c) permite observar algunas de las principales limitaciones de la Mipymes. En orden de importancia, las Mipymes indicaron que los principales elementos para incrementar la competitividad son: a) mejorar sus precios b) una menor tasa de interés c) disminuir la carga fiscal, d) mejorar insumos, y e) mejorar su servicio (Nafin, 1999c:40ss).

De igual forma, las principales medidas gubernamentales que pudieran alentar a las respectivas actividades según las Mipymes fueron: a) disminuir impuestos y obligaciones, b) reducir la inflación, c) proporcionar financiamiento, d) otorgar incentivos fiscales y, e) estabilizar la paridad cambiaria. Esto es relevante debido a que las MPMI han realizado importantes esfuerzos durante los últimos años para enfrentarse a los nuevos desafíos nacionales e internacionales. En la actualidad el 49.4% de las

microempresas lleva a cabo algún tipo de control de calidad y aumenta según el tamaño de las empresas hasta el 86.2% en las grandes. Los planes de inversión en 1996 también manifiestan estos cambios, ya que 24.67% de las microempresas han señalado incrementar sus inversiones, tendencia que aumenta según el tamaño de las empresas hasta el 45.2% para las grandes empresas. El aumento de la capacidad instalada y el mejoramiento de los sistemas de comercialización de bienes y servicios son los principales objetivos de estas inversiones.

Como resultado, las micro, pequeñas y medianas empresas no se han integrado al proceso de globalización vía exportaciones y se encuentran desvinculadas del sector dinámico y exportador de la economía. Si alrededor de 300 empresas e industrias maquiladoras realizan en promedio el 94.35% de las exportaciones nacionales durante 1993-1998, más de 2,100,000 de empresas -incluyendo a las 138,835 industrias según el último Censo de 1994- participan con el 5.65% de las exportaciones en promedio.

Las tendencias anteriores indican que, no obstante el relativo éxito de la política industrial en sus propios términos, el sector manufacturero y exportador no han generado condiciones endógenas de crecimiento que permitan un desarrollo y crecimiento sustentable a mediano y largo plazo, particularmente debido a su desvinculación con el resto de la economía. Esto es particularmente cierto para las micro, pequeña y mediana empresas, las que prácticamente no participan en el comercio exterior y las exportaciones, base del crecimiento desde 1988.

Además de estos aspectos generales, en resumen se pueden distinguir una serie de problemáticas específicas de las Mipymes:

1. Por un lado, y particularmente las microempresas, se caracterizan por un relativamente alto grado de informalidad en el personal ocupado y, como resultado, también afecta sus actividades en general, incluyendo procesos, calidad, innovación, productividad, etcétera.

2. Las Mipymes, en general, pudieran destacar por la flexibilidad y potencial de integración a nichos de mercados y procesos de subcontratación. Sin embargo, y no obstante cierto grado de innovación de actividades, en muchos casos de resistencia y supervivencia ante constantes crisis, muchas de las MPMI caen en la "trampa de bajo valor agregado" (Ruiz, 1993). La relación de ventas, formación bruta de capital fijo y valor agregado ente las Mipymes y las grandes empresas por unidad, de más de 180:1, reflejan las profundas asimetrías entre estos segmentos de la economía mexicana (CONCAMIN, 1995).
3. En la actualidad, y al menos desde la década de los noventa, la competencia internacional destaca crecientemente por la competencia entre redes y diferentes formas de asociación entre empresas, y en menor medida entre empresas directamente. Esto es extremadamente relevante debido a que, desde esta perspectiva, las formas específicas de las relaciones interempresa y su forma de integración en el actual proceso de globalización constituyen el centro de atención de la competencia.
4. Las grandes brechas entre las Mipymes y las grandes empresas en México reflejan, en parte, las asimetrías tecnológicas y los retos a los que se enfrentan las Mipymes, no obstante importantes logros durante la década de los noventa (Ruiz, 1993; Unger y Oloriz, 1998).¹³ El origen y la escolaridad de los empresarios, sin lugar a dudas, son relevantes para comprender en parte estas diferencias (Ruiz, 1995:43ss.).¹⁴ Una de las principales limitaciones de las MPMI es, además, la capacidad ociosa instalada, la cual es generalizada para la economía mexicana.¹⁵
5. De igual forma, los reducidos costos de investigación y desarrollo¹⁶ -los que representan el 0.3% dentro de la estructura general de costos (Nafin 1999/c:31)- reflejan un secundario potencial de la innovación. Es de igual forma conocido

¹³ Estudios de caso señalan que particularmente las medianas empresas innovadoras, las que potencialmente pudieran presentar el mayor nivel de las MPMI, son las que menor capacidad de innovación han demostrado (Corona, 1997:41ss.).

¹⁴ El 37.4% de las microempresas tiene nivel universitario o superior, y alcanza el 95.4% para las grandes empresas (Nafin 1999/c:25).

¹⁵ Sólo el 40.99% de las empresas labora por encima del 90% de la capacidad instalada en el primer turno, mientras que el 11.0% emplea menos del 50% de su capacidad instalada (Nafin, 1999c:30).

¹⁶ Las bajas inversiones privadas en investigación y desarrollo no son sólo características en las empresas de menor tamaño, sino que para la industria mexicana y el sector privado en su conjunto (Elizondo, 1999).

que las empresas de menor tamaño tienen mayores limitaciones y dificultades para implementar controles de calidad: mientras que el 13.3% de las microempresas no fijan parámetros de control de calidad, sólo 1.5% de las grandes lo hacen (Nafin 1999c:32).

6. Las tendencias anteriores -baja de ventas y producción para las MPMI y brechas con las empresas de mayor tamaño- están íntimamente vinculadas con los canales de comercialización de los respectivos segmentos.
7. Trámites, el trato fiscal y otras medidas gubernamentales en general tienen un impacto negativo más significativo en las MPMI que en las grandes industrias (CANACINTRA, 1994).

Ya en la Ley de 1988 se señala en la Exposición de Motivos que, hasta entonces, todas las industrias requerían de los mismos trámites para constituirse y poder iniciar operaciones, y tenían que requisitarse 14 formatos con 378 preguntas, con muchas repeticiones, los cuales duraban entre 75 y 390 días (SECOFI, 1988). La misma ley busca facilitar estos trámites y, desde entonces, una de las prioridades macroeconómicas ha sido justamente simplificar la "tramitología"¹⁷ ya que esta resulta más onerosa y compleja. Sin embargo, se considera que, en general, las MPMI todavía requieren de una profunda desregulación y simplificar trámites para evitar que surjan nuevas que las sustituyan (CANACINTRA, 1994:137; CONCAMIN, 1995).

8. Por último, aunque no en importancia, el acceso al financiamiento se ha convertido en una de las principales causas del deterioro de las Mipymes. Existe un generalizado consenso de que las empresas de menor tamaño y ante, la inestabilidad en el sector financiero, sus altos costos, la refuncionalización de la banca de desarrollo, así como sus problemas para ofrecer garantías- encuentran mayores limitaciones de acceso al financiamiento, las cuales se han convertido

¹⁷ Durante la década de los noventa se han tomado importantes decisiones al respecto. Se conformó en 1996 el inventario de los trámites vigentes disponible en Internet, así como principios y metodologías para la desregulación de dichos trámites. En 1997 se publicaron las reformas a la Ley Federal sobre Metodología y Normalización, además de la elaboración de una manifestación de impacto regulatorio (CONCAMIN, 1998:98 ss.). Aunque todavía faltan estudios específicos al respecto, por el momento la mayor parte de esta desregulación ha sido de carácter horizontal y no ha beneficiado en particular a las MPMI.

en una de las principales trabas del funcionamiento de estas empresas, con implicaciones en el desarrollo tecnológico e innovador, entre muchos otros.

El "autofinanciamiento" por parte de las industrias de menor tamaño, o descapitalización en muchos casos, tanto para su inversión como su capital de trabajo, es una de las principales características de estos estratos industriales (CANACINTRA, 1994:127; Nafin, 1999a, b y c; Ruiz, 1993:45). Estas limitaciones estructurales se han visto agudizadas con la crisis de 1994-1995 y con las cantidades que se reportan como adeudo para un considerable grupo de MPMI (CONCAMIN, 1998).¹⁸

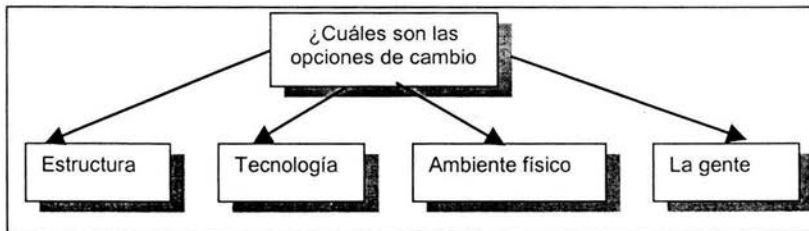
¹⁸ Este debate va más allá de los objetivos del documento. Sin embargo, o el sector financiero comercial es capaz de reducir su grado de intermediación o la banca de desarrollo ofrece y aumenta en forma sustantiva créditos como banca de primer piso. De otra forma, no pareciera que pudiera resolverse esta problemática.

CAPÍTULO VII CAMBIO ORGANIZACIONAL Y NUEVOS MODELOS DE GESTIÓN PARA LOGRAR COMPETITIVIDAD EN LAS MIPYMES.

Cada vez hay más organizaciones que enfrentan hoy en día un ambiente dinámico y cambiante, que exige a su vez que estas organizaciones se adapten y puedan sobrevivir y responder a los cambios en su ambiente, para así poder competir en los nuevos mercados.

En esencia, existen cuatro alternativas de cambio dentro de las organizaciones: estructura, tecnología, ambiente físico y personas.

FIGURA 3



Fuente: López Garza, et al (2003), "Análisis Diagnóstico de la Implementación de nuevos modelos de Gestión en la Pequeña y Mediana empresa", Reporte Final de Investigación, Serie II No. 659. México, D.F., UAM-A. P. 100

El cambio de estructura

Se define la estructura de una organización como la forma en que están divididas, agrupadas y coordinadas formalmente las tareas. Los agentes de cambio pueden modificar uno o más de los elementos clave en el diseño de una organización, pueden implantar más reglas y procedimientos para incrementar la estandarización, o pueden ampliar la descentralización para acelerar el proceso de toma de decisiones.

Asimismo, los agentes de cambio también pueden introducir grandes modificaciones en el diseño actual de la estructura, lo cual puede incluir el cambio de una estructura sencilla a una con base en equipos o la creación de un diseño matricial. Estos agentes

de cambio pueden también considerar el rediseño de puestos, enriquecer los puestos o introducir horas flexibles de trabajo.

El cambio tecnológico

La mayor parte de los primeros estudios en la administración y el comportamiento organizacional incluyeron los esfuerzos encaminados al cambio tecnológico. Por ejemplo, a principios de siglo la administración científica trató de implantar cambios con base en estudios de tiempos y movimientos que mejorarían la eficacia en la producción. En la actualidad, los cambios tecnológicos más importantes implican por lo general la introducción de equipo, herramientas o métodos nuevos; la automatización y el uso de la computadora.

El cambio del ambiente físico

La distribución del espacio de trabajo no debe ser una actividad aleatoria. Los administradores suelen tomar muy en cuenta las exigencias del trabajo, los requisitos de interacción formal y las necesidades sociales al tomar decisiones respecto de la distribución física del espacio, diseño interior, colocación del equipo y cosas semejantes.

Es evidente que el cambio en el ambiente físico, por sí mismo, no tiene un impacto considerable sobre el desempeño organizacional o individual. Pero puede facilitar o dificultar determinados comportamientos de los empleados. En esta forma se puede mejorar o reducir el desempeño de los empleados y de la organización.

El cambio de las personas

La última área donde operan los agentes de cambio es en ayudar a los individuos y a los grupos dentro de la organización para que trabajen juntos de una manera más eficaz., esta categoría suele implicar el cambio de actitudes y comportamientos de los miembros de la organización por medio de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas (Robbins, 1996).

Enfoques para el manejo del cambio organizacional

Para lograr el cambio, en las organizaciones se requieren dos componentes principales. En primer lugar, una metodología o enfoque total que incluya todas las etapas del proceso de cambio y cree una imagen de las actividades y tareas que se necesitarán llevar a cabo en el futuro. En segundo lugar, un conjunto de herramientas e intervenciones que saque la metodología del papel y haga que el cambio ocurra en tiempo real.

Casi todas las metodologías de cambio comparten las siguientes características:

1. Buscan un mejoramiento de los factores clave del desempeño de la organización.
2. Buscan hacer cambios en todos los aspectos del sistema organizacional (que las organizaciones son sistemas significa que no es posible hacer un cambio en un área sin afectar otra variable en algún otro lugar).
3. Los cambios transformacionales son aquellos que modifican estilo de liderazgo, cultura, estrategia, propósito corporativo, etc. Los cambios transaccionales son los que modifican prácticas, sistemas, procesos administrativos, etc. (En general, estos últimos cambios se consideran más fáciles y más rápidos que los primeros, y también se acepta que eventualmente fracasarán o vacilarán sin cambio en los primeros, para sustentarlos).
4. Siguen un proceso y, por consiguiente, una secuencia para introducir el cambio.
 - *etapa de visión*: creando una imagen del aspecto que puede tenerse en un mundo ideal; esto da origen a una estrategia de cambio.
 - *etapa de análisis*: recopilación de datos sobre cómo funciona todo en la actualidad.
 - *etapa de rediseño*: planeación de las tácticas y reorganización de los procesos y sistemas.
 - *etapas de implementación*: lleva a la práctica la estrategia y los planes mediante la introducción de nuevas formas de trabajo, reentrenamiento, reeducación, etc.
 - *etapa de revisión*: un intento de medir el éxito del proyecto y de buscar nuevas formas para impulsar la organización hacia un nuevo cambio.

El proceso de cambio como un ciclo resalta la interminable jornada que el cambio implica. Aunque existe una meta -incluida en los beneficios compartidos y las medidas- en realidad ésta nunca se alcanza porque el aprendizaje y la transformación en que la organización avanza, establecen naturalmente nuevas metas en el proceso.

El modelo de tres pasos de Lewin

El psicólogo alemán Kurt Lewin, ha tenido una gran influencia en el campo del cambio organizacional. Fue el fundador de un centro sobre dinámica de grupos en el *Massachusetts Institute of Technology* en 1944.

En particular, dos ideas de Lewin lo convirtieron en un contribuyente importante. La primera es el concepto de los campos de fuerza, en donde los campos de fuerzas opuestas mantienen los procesos de grupo en un estado de equilibrio. "Fuerzas impulsoras" como ambición, metas, necesidades y miedo alejan al grupo de algo que no valoran o lo acercan a algo a lo que sí le dan valor. Por el contrario "fuerzas de contención", como la apatía o la inercia de grupo, se oponen a las fuerzas impulsoras. Las dos fuerzas se anulan mutuamente cuando son iguales y es cuando un grupo logra el equilibrio.

Resistencia al cambio

Las organizaciones y sus miembros generalmente se resisten al cambio; esta resistencia no surge siempre de manera manifiesta, puede estar encubierta y manifestarse tardíamente.

Estrategias que ayudan a vencer la resistencia al cambio:

1. Educación y comunicación: Se puede reducir la resistencia por medio de la comunicación con los empleados, para ayudarles a ver la lógica del cambio. Esta táctica supone básicamente que la fuente de la resistencia radica en la desinformación o mala comunicación: si los empleados reciben todos los datos y aclaran cualquier mal entendido, la resistencia se terminará.

2. Participación. Es difícil que los individuos resistan una decisión para el cambio en la que han participado. Antes de efectuar un cambio, se debe hacer que participen las personas opuestas en el proceso de decisión.
3. Facilitación y Apoyo. Los agentes de cambio pueden ofrecer una gama de esfuerzos de apoyo para reducir la resistencia. En situaciones en que es grande el temor y la ansiedad de los empleados, la asesoría y terapia a los empleados, capacitación en nuevas habilidades, o una autorización con goce de sueldo puede facilitar el ajuste.
4. Negociación. Otra forma para que el agente de cambio pueda tratar con la resistencia potencial, es intercambiar algo de valor por una reducción de la resistencia. Puede ser necesario aplicar la táctica de la negociación cuando la resistencia surge de una fuente poderosa. Sin embargo, no se pueden pasar por alto los posibles altos costos que origina. Además, existe el riesgo de que, una vez que un agente de cambio negocie con una parte para evitar la resistencia, se abra la posibilidad de ser chantajeado por otros individuos en puestos de poder.
5. Manipulación y cooptación. La manipulación se refiere a intentos disimulados de ejercer influencia. Sin embargo, la cooptación es una forma tanto de manipulación como de participación. Se procura sobornar a los líderes de un grupo de resistencia dándoles un papel principal en la decisión del cambio. Tanto la manipulación como la cooptación con formas relativamente económicas y fáciles para conseguir el apoyo de los adversarios.
6. Coerción. La última en la lista de tácticas es la coerción, es decir, la aplicación de amenazas o fuerza directa sobre los que se resisten al cambio (Robbins, 1996).

Nuevos modelos de gestión

Los tiempos actuales presentan a las organizaciones –sean éstas mecánicas u orgánicas– un medio ambiente dinámico, y para algunas incierto, en constante cambio, el cual afecta al interior de la organización, del mismo modo que ésta, a su vez, impacta al ambiente en el que se desarrolla (Kast, 1987).

Si se parte de una nueva apreciación acerca del hombre y su importancia en las organizaciones, se puede observar que se trata de un ser integral, que no sólo ha de considerarse a partir de su fuerza de trabajo, sino que posee conocimientos, aptitudes, actitudes, valores, ideas, creencias, principios y habilidades para producir; éstas pueden permanecer estáticas o sin externarse cuando el ambiente en que se vive la mayor parte del tiempo, en este caso laboral, es restrictivo y hostil. Por lo anterior se inhibe y se obstaculiza la expansión y crecimiento de sus potencialidades, tales como la creatividad, el ingenio y la innovación; en resumen se restringe su capacidad de saber, saber hacer, saber ser y saber tener.

Consecuentemente, para crear una verdadera cultura organizacional –como una forma mediante la cual se puede planear y administrar el cambio, así como facilitar la adaptación de las organizaciones a su entorno– las normas y valores de la empresa deberán entenderse a la par de las normas, valores, creencias, hábitos y costumbres de la totalidad de los colaboradores de la empresa, en todos los niveles. Es decir, se buscará hacer compatibles las expectativas y necesidades organizacionales con las personales, sin descuidar el enfoque hacia el cliente (Kast, 1987).

A continuación se presentan el desarrollo organizacional, la reingeniería, la calidad total, la norma ISO 9000 y los equipos autodirigidos, como algunas de las herramientas más representativas que están siendo utilizadas como una respuesta para enfrentar el cambio dentro de las organizaciones y sobrevivir a un ambiente cada vez más competitivo y globalizado.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional no es solo un concepto fácilmente definible; es un término que se utiliza para abarcar un conjunto de intervenciones de cambios planeados, construidos sobre valores democráticos humanísticos, que buscan mejorar la eficiencia organizacional y el bienestar de los empleados (Robbins, 1996).

El ambiente en el que surge el DO se presenta por “la necesidad de las organizaciones de aumentar la producción, los servicios y la fuerza laboral en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial” (Audirac, 1994: 5). Por otra parte, debe tomarse en cuenta que en la posguerra las personas presentaban problemas de adaptación a los grupos que pertenecían, o por lo menos pretendían pertenecer; por ello en las organizaciones se comenzó a desarrollar talleres de capacitación dando paso a los grupos de sensibilización, los laboratorios de entrenamiento y los Grupos T.

En el *Instituto Tecnológico de Massachusetts* entre 1944 y 1958 se desarrolló un programa de entrenamiento en un laboratorio. Se experimentó con el tipo de relaciones humanas y fenómenos que se llevan a cabo entre grupos raciales, ideológicos y de trabajo; los trabajos se llevaron a cabo con base en las ideas de Kurt Lewin. Adicionalmente, habrá que destacar las aportaciones de R. Likert, Douglas Mc Gregor, I. Bradford, R. Lippitt, K. Bene, Robert Blake, Herbert Shepard, Jane Mouton, J. P. Jones, B. Mason, P. Buchanan y M. Horowitz. El logro obtenido con estos experimentos fue una metodología de cambio de tipo educativo en la línea de dinámica de grupos y de relaciones humanas en vista de resolver conflictos en la organización productiva. No obstante, en algunos de sus autores generó una confusión por la que el DO se vio reducido a dinámicas de grupo.

Por otro lado en el Centro de Investigación de la *Universidad de Michigan*, EU, en 1946 se realizaron estudios que permitieron desarrollar la metodología de los rastreos de retroinformación sobre diversos fenómenos de la organización, como el clima organizacional.

Por último, entre 1948 y 1970, se enfoca a la organización en sus aspectos social y técnico. Su origen está vinculado al Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock, en Londres, Inglaterra, en el que se trató de ver a la organización como un sistema técnico que busca conjugar el factor tecnológico y el humano para establecer grupos autónomos de trabajo. Con ello se pretende lograr las dimensiones de autodiseño,

autodirección, autocontrol, autoprueba del grupo de producción dentro de la organización. Su principal exponente Rensis Likert.

Definición

Un cambio planeado administrado por la alta dirección a través de intervenciones en los procesos y estrategias educacionales, teniendo como objetivo cambiar valores y comportamiento de los individuos que componen los diferentes grupos de trabajo de la organización, para que estos puedan hacer frente a las nuevas tecnologías y retos cambiantes que presenta el entorno actual en el desenvolvimiento de los mercados globales (Davis, 2000).

Características del Desarrollo Organizacional

Inicialmente existen varias características que se encuentran comprendidas en el mismo concepto de DO, las cuales marcan la diferencia con respecto a los programas tradicionales de capacitación. Estas características son las siguientes:

- Enfoque en la organización total. Intento de que, por medio del DO, la organización total responda de manera eficiente a los cambios.
- El DO es un programa integral mediante el cual se pretende asegurar que todas las partes de la organización se coordinen adecuadamente.
- Orientación de los sistemas. El DO también visualiza las interacciones que se dan entre las secciones de una organización y su impacto entre sí; lo interesante es que el DO estudia cómo se establecen las relaciones o la interacción entre estas secciones, y no tanto en cómo es su interacción hacia el interior de las mismas.
- Uso de un agente de cambio. El DO utiliza agentes que estimulan y coordinan el cambio al interior de los grupos.
- Resolución de problemas. Se parte de problemas reales a los que se enfrentan sus participantes y se resuelven mediante la investigación en acción.

- Aprendizaje experimental. Los participantes aprenden experimentando en el ambiente de capacitación los problemas que enfrentan de manera cotidiana; analizan su experiencia y aprenden de ella.
- Procesos de grupo. Comprenden debates, conflictos entre grupos, confrontaciones y procedimientos en busca de cooperación.
- Retroalimentación. Resulta de suma utilidad en la obtención de datos para la toma de decisiones.
- Orientación por contingencias. El DO es, en general, situacional, y se orienta hacia las contingencias; es flexible, práctico y adapta las acciones que cubran necesidades específicas.
- Formación del equipo. El DO tiene como meta el refuerzo del trabajo en equipo, dando importancia a los equipos tanto grandes como pequeños, conformándolos en uno solo y basándolos en el trabajo cooperativo (Davis, 2000).

A pesar de lo anterior, el DO –si se tiene bien claro cómo aplicarlo– puede resultar una herramienta útil y con grandes expectativas de éxito, optimizando resultados, desde lo más alto de la organización hasta lo más bajo (Davis, 2000).

CALIDAD TOTAL

Aunque se puede decir que la calidad es un concepto antiguo, es hasta el siglo XX que adquiere una importancia significativa, pues en los años veinte se podía hablar de un control de calidad mediante la inspección; en la década siguiente apareció la aplicación del control estadístico del proceso y ya en el periodo que va de 1945 a los años sesenta hay una toma de conciencia por parte de la administración en cuanto a la responsabilidad de calidad.

Hay que considerar la historia del "Control total de la calidad" (TQC). En 1949 apareció la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE) para coordinar el movimiento de calidad en Japón. De 1950 a 1954 Deming y Juran dictaron seminarios para promover la calidad. En 1962 se inició la publicación de la revista de *Control Total de Calidad* para supervisores y personal de planta; éste fue el inicio de los *Círculos de Calidad*. De 1970

a 1980 las industrias japonesas se involucraron con el movimiento del TQC, y se le empezó a manejar con empleados administrativos. Fomentado por las organizaciones japonesas, en 1985 el TQC tomó un carácter internacional.

Desde la década de los ochenta se ha despertado en nuestro país un gran interés por el estudio de las teorías de la administración de la calidad total y su aplicación a empresas de bienes y servicios. Quizá este interés esté motivado por la necesidad que sienten muchos empresarios y directivos por conocer la aplicación de la norma ISO 9000, elaborada en la década anterior y actualmente de aceptación a nivel mundial.

La calidad y, sobre todo, su administración, se ha convertido en algo esencial para las empresas de todo el mundo, tanto pequeñas, medianas como grandes; y para entender este factor es necesario remontarse a sus orígenes. Para Pike y Barnes (1994), el primer intento serio de elaborar una definición oficial se debe a la Asociación Británica para la Calidad, en 1989: la administración de la calidad es "una filosofía Corporativa de Administración de negocios que reconoce que las necesidades del cliente y las metas del negocio son inseparables. Esto es inseparable tanto en la industria como en el comercio". Otra definición importante es la que sugiere Juran (1990:23): "Una forma cooperativa de operar en las empresas, que se basa en los talentos y capacidades tanto del obrero como de la dirección, para mejorar continuamente la calidad y la productividad, utilizando equipos de trabajo." Pero la administración de la calidad total se ha nutrido de ideas y conceptos de distintos teóricos, cuyas propuestas se revisan a continuación.

W. Edwards Deming

Sus trabajos introdujeron en la industria japonesa los nuevos principios de la gestión, y revolucionaron su calidad y productividad. En su honor se estableció el premio a la calidad que lleva su nombre. Propuso sus "14 puntos" y las "7 enfermedades y obstáculos para lograr calidad", los cuales se presentan a continuación. Para Deming la calidad se encuentra cuando un producto o servicio es competitivo en "una era comercial", por la productividad en una empresa.

McDonald (1990) explica los 14 puntos propuestos por Deming, que son la base para lograr una transformación en la industria:

- Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y servicio
- Adoptar la nueva filosofía
- Dejar de depender de la inspección para lograr calidad
- Acabar con la práctica de hacer negocios sólo sobre la base del precio. En vez de ello, minimizar el costo total trabajando con un solo proveedor.
- Mejorar constantemente y siempre todos los procesos de planificación, producción y servicio.
- Implantar la formación en el trabajo
- Adoptar la implantación del liderazgo
- Expulsar el miedo
- Derribar las barreras entre las áreas de *staff*. Optimizar los esfuerzos de equipos, grupos y áreas de personal hacia objetivos y propósitos de la compañía.
- Eliminar los *slogans*, exhortaciones y metas para la mano de obra
- Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección.
- Eliminar las barreras que privan a las personas de sentirse orgullosas en su trabajo. Eliminar la calificación o el sistema de méritos.
- Implantar un programa vigoroso de educación y automejora para todo el mundo
- Poner a trabajar a todas las personas de la empresa para conseguir la transformación.

Deming pone énfasis en el liderazgo para la calidad, ya que –sostiene– el principio de la transformación debe iniciarse desde arriba, no desde la mano de obra como generalmente se cree, pues sólo de esta manera se contará con el apoyo para cambiar las prácticas del pasado.

Por otra parte, J. R. Evans (1993) señala que Deming detectó la existencia de enfermedades y obstáculos que impiden alcanzar la calidad:

Enfermedades

- Falta de constancia con el propósito
- Énfasis en las utilidades a corto plazo
- Evaluación del desempeño, clasificación según el mérito o análisis anual
- Movilidad de los directivos
- Manejo de la compañía sólo con base en cifras visibles (“contando en dinero”)
- Costos médicos excesivos
- Costos excesivos de garantía, fomentados por abogados que trabajan sobre la base de honorarios aleatorios.

Obstáculos

- Buscar resultados inmediatos
- La suposición de que resolviendo los problemas, mediante la automatización, aparatos y nueva maquinaria, se transformará la industria.
- Búsqueda de ejemplos ajenos
- Pensar que nuestros problemas son diferentes
- Obsolescencia en las escuelas
- Enseñanza deficiente de los métodos estadísticos en la industria
- Uso del *Military Standard 105* y otras tablas de aceptación
- Nuestro departamento de control de calidad se ocupa de todos los problemas de calidad. Nuestros problemas residen completamente en la mano de obra.
- Falsos comienzos
- Hemos instalado el control de calidad
- El ordenador despersonalizado
- La suposición de que sólo es necesario cumplir las especificaciones
- Ensayos inadecuados de los prototipos
- Cualquier persona que trate de ayudarnos debe saberlo todo sobre nuestro negocio.

Phillip B. Crosby

De acuerdo con Mc Donald (1990), Phillip Crosby nació en 1915 en Estados Unidos. Al principio de su carrera se desempeñó como ingeniero en calidad; durante 14 años fue vicepresidente de Calidad en ITT. En 1979 fundó Phillip Crosby Associates, una organización dedicada al diseño e impartición de cursos de capacitación. Su propuesta sobre la calidad gira en torno a una vacuna pro- calidad, en la cual la organización que desee evitar conflictos internos, eliminar el incumplimiento de los requisitos, ahorrar una gran cantidad de dinero y mantener a sus clientes satisfechos, deberá vacunarse. Los ingredientes clave para preparar la vacuna son: integridad, sistemas, comunicaciones, operaciones y políticas. Para suministrar los ingredientes al cuerpo de la empresa, hay que utilizar una estrategia que conste de tres acciones administrativas: determinación, educación e implantación.

Es importante señalar que para que la vacuna tenga efecto, debe ser preparada por todos los miembros de la organización, pues sólo trabajando en conjunto se alcanzarán los resultados esperados.

Principios absolutos de la administración de la calidad

McDonald (1990) señala los cuatro principios absolutos de la administración de la calidad con los cuales se puede intervenir en las organizaciones:

- Calidad se define como cumplir con los requisitos
- El sistema de calidad es la prevención
- El estándar de realización es cero defectos
- La medida de la calidad es el precio del incumplimiento
- No hay tal problema de calidad

Para Crosby (1997) estos principios son clave, pues sólo tomándolos en cuenta se tendrá una idea clara de lo que es calidad, lo que tendrá como consecuencia la oportunidad de alcanzarla.

La contribución más importante de Crosby (1997) a la administración de la calidad total es su obsesión por cumplir los requisitos, por los costos de la calidad y el compromiso de la dirección. Crosby es totalmente motivacional y enfatiza la creación de conciencia de calidad en todos los niveles, lo mismo que la educación y la motivación. Otro elemento importante es el concepto de "cero defectos", el cual no debe impresionar, pues muchas empresas acumulan 365 días con cero accidentes de trabajo, objetivo que se puede lograr en periodos más cortos: días, semanas, meses o años con cero defectos.

Joseph M. Juran

Anota McDonald (1990) en su obra citada que Joseph M. Juran nació en Estados Unidos. En 1924 publicó su libro *El manual de control de calidad*. Juran trabajó con Walter Shewhart en el desarrollo de conceptos del control estadístico de procesos, e inclusive líderes de la industria japonesa se basaban en su obra.

Entre sus contribuciones, debe mencionarse, en primer lugar, su idea de conceptualizar a la calidad en función del uso. Se refiere a que cada cliente tiene diferentes parámetros de expectativas a cubrir para satisfacer su necesidad de un buen servicio o alta calidad en un producto. Su segunda contribución se orienta a fundamentar el proceso de la calidad en tres etapas, llamadas "trilogía de la calidad":

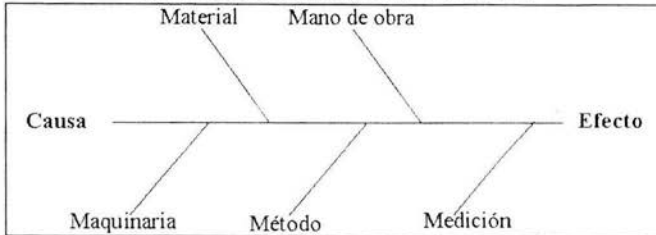
- Planeación de la calidad.
- Control de calidad.
- Mejora de nivel o cambio significativo.

Kaoru Ishikawa

Ishikawa (1997) se graduó en química aplicada en la Universidad de Tokio, en donde luego sería profesor. Su labor le ha hecho merecedor de distintos reconocimientos, entre ellos, el premio Edwards Deming, el Nihon, el Keizai Press, el Industrial Standardization y el Grant. Entre las aportaciones de Ishikawa están el movimiento de los círculos de calidad, la recopilación de datos y el uso de métodos estadísticos, presentación de datos, uso del diagrama de Pareto para ordenar según importancia las

mejoras de calidad, utilizando un esquema de causa-efecto, conocido como "diagrama de Ishikawa" o de "pescado".

FIGURA 4
EL DIAGRAMA CAUSA-EFECTO



Fuente: Ishikawa Kaoru, (1997), ¿Qué es el control total de la calidad?, Ed. Norma

El diagrama causa-efecto es una herramienta valiosa en las empresas japonesas y extranjeras; se utiliza en los círculos de calidad para analizar la problemática que merma la calidad y la solución de problemas, así como para deslindar responsabilidades. A ésta se adicionan otras seis herramientas utilizadas por los círculos de calidad: gráfica de Pareto, estratificación, hoja de verificación, histogramas, diagrama de dispersión y gráfica de control de Shewhart. Ishikawa propone que con el uso de tales herramientas se puede solucionar el 95% de los problemas de la calidad.

Los cuatro autores tratados anteriormente, en sus principios mencionan la importancia del factor humano como parte fundamental para iniciar el cambio hacia la calidad y ponen énfasis en que se debe crear un lugar de trabajo donde la humanidad sea respetada, este respeto implica el tratar a las personas realmente como personas, lo cual traerá como resultado el que los trabajadores se sientan cómodos, contentos en la empresa y aprovechen todas las potencialidades que poseen. Resaltan la importancia de factores que motivan al empleado a desempeñarse con calidad.

LA NORMA ISO-9000

Antecedentes históricos y contexto

Después de la Segunda Guerra Mundial, muchos de los países europeos quedaron en ruinas tanto física como económicamente; los aliados acabaron con gran parte de la capacidad manufacturera de los países del Eje. En el Pacífico, Japón también quedó en

ruinas. Sin competidores importantes, Estados Unidos se encontró en libertad de reorientar su planta industrial de armamento hacia la fabricación de todo tipo de artículos electrodomésticos, electrónicos y la producción automotriz, entre los más importantes, para cubrir la demanda a nivel mundial.

La Comunidad Europea estableció su estrategia de unificación, en la que se asignaba un lugar especial a la calidad única, por ello se estableció la norma de calidad¹⁹ única, que sólo había que traducir a muchas lenguas, sino que también tendría que producir los mismos resultados sin importar la cultura. Varios países, entre ellos Irlanda e Inglaterra, comenzaron a trabajar en ese sentido y dieron lugar a varias normas de calidad con diferencias. Ante la inquietud de elaborar una norma que produjera resultados iguales, la Comunidad Europea recurrió a la Organización Internacional para la Estandarización –con sede en Ginebra. A la nueva norma se le dio el nombre de ISO debido a que es una palabra griega que significa "igual" (se pronuncia "aiso"). Se eligió este nombre por que significa que los resultados obtenidos con su aplicación serían los mismos en cualquier país o región del mundo (Taormina, 1996:22).

Actualmente se conoce a la Organización Internacional para la Estandarización con el nombre de ISO, y ha publicado más de 8 mil normas internacionales no obligatorias, así como informes técnicos. En 1979, ISO creó el Comité Técnico 176, para llevar a cabo la redacción de una nueva norma unificada de calidad. En 1987, ISO presentó los primeros documentos de ISO 9000 (Rothery, 1997a:23).

Qué es ISO 9000

La definición señala el objetivo que persigue: *optimizar la eficacia de la calidad* en una empresa u organización. Este punto es de fundamental importancia debido a los dos elementos que contiene: optimizar la eficacia y calidad, los cuales requieren ser precisados. Con respecto al primero, es importante porque al llevar a la práctica la

¹⁹ Por calidad deberá entenderse "...la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se relacionan con su capacidad para satisfacer determinadas necesidades". Para lo anterior, es necesario intensificar los rasgos y características de productos y servicios que se relacionen con la calidad y que integren la base de su medición y control. Voehl (1997), p. 1. Ver también Rothery (1997b).

norma ISO 9000 se ajustan los pasos necesarios y se controlan durante el proceso, aumentando así la eficacia de la organización.²⁰

Calidad, se refiere a las características del producto o servicio, es decir, a "la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se relacionan con su capacidad para satisfacer determinadas necesidades", dicen Voehl, Jackson y Ashton (1997:1).

Rabbitt y Bergh (1997:1) dicen: "...es una serie de normas y lineamientos que definen los requerimientos mínimos, internacionalmente aceptados, para un sistema eficaz de calidad". Hablando de calidad, la norma incluye tanto el control de calidad (medios operativos para satisfacer requerimientos en cuanto a calidad) como aseguramiento de calidad, es decir, brinda confianza en cuanto a la satisfacción, por ello se dice que es la norma más completa que existe.

Existen también otras muchas normas que complementan la norma general ISO 9000, de las cuales sólo se mencionan aquí ISO 10011, que es una guía para la auditoría de los sistemas de calidad; ISO 10012 que toca lo relacionado con los equipos de medición; ISO 10013, que incide en el desarrollo de manuales de calidad; e ISO 14000, que está relacionada con la salud, seguridad y ecología a manera de ejemplo²¹.

La norma general ISO 9000 está conformada por toda una serie de normas que a su vez tienen "subnormas". Todas estas se complementan unas a otras y, algunas todavía están en proceso de elaboración, como ISO 10013 y la referente a la evaluación ecológica²², tema que en la actualidad está obrando una gran importancia, al hablar de desarrollo sustentable.

²⁰ Dentro de las manufacturas, los programas clásicos de calidad requieren: recibir, inspeccionar, reunir, inspeccionar, primer ensamble, inspeccionar, ensamble final, inspeccionar, probar, inspeccionar, empacar, inspeccionar, enviar. Las empresas de servicios se estructuran así: operación, verificación, siguiente operación, verificación, siguiente operación, verificación, operación final, verificación, aprobación del supervisor, terminación. Cada vez que se agrega un proceso, el personal que lo apoya queda incluido en el sistema, y esto hace que los costos se eleven. Cfr. T. Taormina (1996), p. 29.

²¹ Sería verdaderamente imposible nombrar a todas, por lo que se eligieron las anotadas debido a su importancia en el proceso general.

²² Para mayor información ver: T. Taormina (1996), op. cit., p. 16; R. Brian Rothery (1997 a 47-54 y b:32-35 y 39-43); Voehl, Jackson y Ashton (1997:21); y A. Elizondo (1999:34).

REINGENIERÍA DE PROCESOS DE NEGOCIOS

En su búsqueda de avanzar, o al menos de permanecer en la competencia del ambiente de negocios, las empresas han adoptado la reingeniería de procesos de negocios.

Hammer y Champy (1993:7) definen la reingeniería de procesos de negocios²³ como "La reconcepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño críticas tales como costo, calidad, servicio y rapidez". Considerando las cuatro palabras claves de esta definición, se puede considerar que la reingeniería es fundamental, porque requiere introspección; radical porque se busca reinventar los negocios, llegar a la raíz de las cosas y rediseñar a ese nivel; dramática porque se refiere a la consolidación de mejoras importantes y no a un cambio gradual de procesos (éste se entiende como un conjunto de actividades que toma una entrada de información y crea una salida de valor para el cliente). Así, la reingeniería implica por un lado el rediseño radical de los procesos que se llevan a cabo en una organización, lo cual permitirá que las personas concentren los esfuerzos de su trabajo en obtener un producto final valioso para el cliente con el propósito de lograr la plena satisfacción del mismo, por otro lado, la reingeniería promueve la orientación de los procesos de la empresa a los procesos claves de los clientes.

La mayor parte de los proyectos comprenden algún aspecto de los sistemas de información, el crecimiento de la tecnología y su capacidad de enlazar grandes operaciones y permitir una comunicación más rápida y sencilla, lo que constituye, efectivamente, un elemento de cambio en los procesos de negocios.

Adoptar una estructura organizacional basada en procesos implica conocer los que se desarrollan en la empresa a fin de orientarlos a satisfacer las necesidades del cliente. Asimismo, requiere conocer la manera en que se lleva a cabo el trabajo en una empresa y se agrega valor en el producto final y dejar el énfasis de la estructura funcional por una visión horizontal de la empresa.

²³ En lo sucesivo, el término "reingeniería de procesos de negocios" se abreviará como reingeniería (N. del E.).

Con el fin de identificar los procesos en la organización es necesario definir qué se entiende por procesos de negocios. Según Davenport y Short (1990: 11), un proceso "es la organización lógica de gente, materiales, energía, equipo y procedimiento dentro de las actividades de trabajo diseñadas para producir un resultado final especificado". Los procesos que actualmente desarrollan las empresas tienen dos características: la primera es que los resultados finales tienen un cliente al cual va dirigido; la segunda es que los procesos cruzan los límites organizacionales y son, por lo general, independientes de la estructura organizacional formal.

El objetivo primario de la reingeniería está integrado por los siguientes elementos:

- Procesos que son a la vez estratégicos y de valor agregado.
- Sistema de procesamiento e información.
- Sistemas sociales y culturales.
- Políticas y reglamentos.
- Estructuras organizacionales, grupos de trabajo, departamentos, etc.

En conjunto, los procesos de negocios, los procesos de administración, los trabajos y las estructuras organizacionales, las creencias y comportamientos y la tecnología abarcan la cultura organizacional en una organización moderna (Koontz, 1986).

EQUIPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS

La necesidad de conformar grupos para la sobrevivencia es tan antigua como la aparición del hombre sobre la Tierra, pero hoy en día es cada vez mayor la evidencia de que los grupos alcanzan niveles de éxito más altos al convertirse en unidades más productivas llamadas equipos.

Debido a la economía actual, la competitividad y un medio ambiente de cambios, las organizaciones requieren más que nunca de equipos de trabajo, pues hoy en día un gerente no puede mantener el control de todos los detalles, generar todas las buenas ideas y manejar todas las relaciones clave con solo dar órdenes. Así, de unos años a la

fecha los equipos autodirigidos se han perfilado como una tecnología relevante en el campo de la administración.

Antecedentes en el área industrial

Elton Mayo, investigador que mostró gran interés en la psicología del trabajo, desarrolló un estudio en la planta *Hawthorne* de la *Western Electric Company* en 1927, a raíz del cual aumentó la importancia de las ciencias del comportamiento. El estudio de Mayo tenía por objeto estimar el efecto de la iluminación y otras condiciones sobre los trabajadores y su productividad. También se consideró la influencia de factores sociales como la moral, las relaciones satisfactorias en un grupo de trabajo (Koontz y O'Donell, 1986).

Lickert, doctor en psicología vinculado a Lewin, en el establecimiento del Centro de Dinámicas de Grupo, realizó varias investigaciones sobre liderazgo, motivación, clima organizacional y productividad. Participó en el surgimiento del Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock, en Londres, Inglaterra. Dicha organización surgió para conjugar de la mejor manera la tecnología y la gente, y se establecieron grupos autónomos de trabajo (Audirac, 1994).

En 1952, Tannenbaum realizó una serie de trabajos en la Marina de Estados Unidos, en California; ahí dirigió algunas de las primeras sesiones de lo que ahora se llama "formación de equipos".

En 1957 Argyris, un catedrático en la *Universidad de Yale*, se convirtió en uno de los primeros en dirigir sesiones de formación de equipos con el ejecutivo principal y con su equipo de directivos de mayor nivel. Él interactuó con muchos de los primeros líderes en el campo de los grupos T.

McGregor trató de sistematizar la aplicación de las habilidades del grupo T en las organizaciones complejas, y de ayudar a llevarlas a cabo a través de un pequeño grupo

de consultoría interna para auxiliar a los gerentes de línea y a sus subordinados a aprender a ser más eficientes en grupos (French, 1995).

En esta época, en Estados Unidos los equipos apenas comenzaban a ganar popularidad, al tiempo que en Japón se iniciaba el movimiento de los círculos de calidad. Se atribuye a Ishikawa la formación del primer círculo de calidad, registrado por el JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers), en 1962 (Pike, 1994.)

En la evolución de los círculos de calidad se distingue la formación de equipos departamentales para el mejoramiento y los equipos para el mejoramiento de los procesos. El cuadro 8 muestra una descripción más detallada de las características de estos equipos.

CUADRO 8
CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS

CARACTERÍSTICAS	EQUIPOS DEPARTAMENTALES PARA EL MEJORAMIENTO	CÍRCULOS DE CALIDAD	EQUIPOS PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO	EQUIPOS O FUERZA DE TRABAJO
Membresía	Miembros del departamento	Miembros del departamento	Miembros seleccionados de departamentos relacionados con el trabajo	Miembros seleccionados con base en su experiencia
Participación	Obligatoria	Voluntaria	Obligatoria	Obligatoria
Dirección de la administración	Moderada	Mínima	Moderada	Mucha
Selección del problema	Por el grupo	Por el grupo	Por el grupo	Por la dirección
Urgencia de la solución	Moderada	Baja	Moderada	Alta
Ámbito de la actividad	Departamental	Departamental	Interdepartamental	Interdepartamental
Identificación de la solución	Por los miembros	Por los miembros	Por los miembros	Por los miembros
Presión sobre el equipo	Moderada	Mínima	Moderada	Alta
Tiempo de la actividad.	Reuniones breves, período largo	Reuniones breves, período largo	Reuniones breves, período largo	Reuniones largas, período corto sin otra asignación
Promotor del proceso	Oplativo	Recomendable	No requieren	No requieren
Implantación	Por los miembros	Por los miembros	Por los miembros	Por terceros

Fuente: Harrington, J. (1993), Como incrementar la calidad, productividad en su empresa, México, McGraw Hill, p. 92

Todas estas ideas desarrolladas en Japón se han puesto en práctica en Estados Unidos por varios investigadores, entre ellos Philip Crosby, quien establece los equipos de automejora, creados con la idea de que se harán cargo de mejorar las cosas en la empresa (Crosby, 1995).

Equipos de trabajo autodirigidos

Un equipo de trabajo autodirigido se define "un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta por la que se consideran mutuamente responsables." (Katzenbach, 1995: 39) En los grupos de trabajo, a diferencia de los equipos, la gente interactúa para compartir información y ayudar a los demás a desempeñarse mejor. El cuadro 9 ejemplifica algunos de los elementos que establecen las diferencias entre ambos.

**CUADRO 9
COMPARACIÓN DE LOS GRUPOS DE TRABAJO
CON LOS EQUIPOS DE TRABAJO**

GRUPOS DE TRABAJO		EQUIPOS DE TRABAJO
Comparten información ←	Meta	→ Desempeño colectivo
Neutral (en ocasiones negativa) ←	Sinergia	→ Positiva
Individual ←	Responsabilidad	→ Individual y mutua
Aleatorias y diversas ←	Habilidades	→ Complementarias

Fuente: Robbins, S. (1996), Comportamiento organizacional, México, Prentice Hall, p. 348.

Elementos básicos del equipo

Hacer referencia a los elementos fundamentales del equipo implica tener presentes aquellos factores que ayudan a vencer las resistencias para trabajar así.

En la figura 5, se esquematizan tres elementos clave: habilidades, compromiso y responsabilidad. El primero se refiere a que los miembros de los equipos tienen que conjuntar una mezcla de habilidades complementarias tales como conocimientos

técnicos, habilidades en la solución de problemas y toma de decisiones y habilidades interpersonales.

El tercero se relaciona con los sinceros propósitos que se hacen los integrantes al comprometerse con las metas del equipo (Katzenbach y Douglas, 1995).

FIGURA 5
LOS ELEMENTOS BÁSICOS DEL EQUIPO



Fuente: Katzenbach, J. y Douglas, S. (1995), La sabiduría de los equipos, México, CECSA, p. 2

Conforme pasa el tiempo, de una manera gradual, los equipos empiezan a hacer cosas que antes sólo hacían los gerentes, y a hacerlas mejor. Poco a poco, el gerente acepta traspasar más responsabilidades a sus equipos, dando oportunidad a la gente de utilizar sus habilidades y seguir desarrollándose (Blanchard, 1996).

CAPÍTULO VIII COMPETITIVIDAD Y MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

En México la consolidación y el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) es fundamental si se quiere dinamizar el crecimiento económico y generar empleos permanentes. Para lograrlo deben acceder al desarrollo tecnológico, la capacitación de recursos humanos, la información sobre mercados y una administración más eficiente; de esta manera se podrán incrementar la calidad y el valor agregado de los bienes que elaboran y los servicios que ofrecen para ser más competitivos (Cota, 2003).

Para que las Mipymes puedan participar en el desarrollo económico de México hay que diseñar y poner en práctica estrategias productivas y de organización, en este momento, nuestro país a pesar de ser el país que ha firmado más Tratados de Libre Comercio (31 países) y paradójicamente es uno de los menos competitivos a nivel mundial (ver gráfica 1 y cuadro 11), la globalización, la estabilidad macroeconómica y la apertura, no han sido suficientes para generar crecimiento competitivo en México (Polevnsky, 2003).



Fuente: Reporte Global de competitividad 2001 en Polevnsky, Yeidckol (2003), *La competitividad como factor de desarrollo: el punto de vista del empresario*. México, Emprendedores, No. 81, P. 6.

CUADRO 10
LUGAR DE COMPETITIVIDAD 2000 – 2001

1. Estados Unidos	21. Japón	41. China
2. Singapur	22. Francia	42. Egipto
3. Luxemburgo	23. Portugal	43. México
4. Países Bajos	24. Islandia	44. Indonesia
5. Irlanda	25. Malasia	45. Argentina
6. Finlandia	26. Hungría	46. Brasil
7. Canadá	27. España	47. Jordania
8. Hong Kong	28. Chile	48. Perú
9. Reino Unido	29. Corea	49. India
10. Suiza	30. Italia	50. El Salvador
11. Taiwán	31. Tailandia	52. Bolivia
12. Australia	32. República Checa	52. Colombia
13. Suecia	33. Sudáfrica	53. Vietnam
14. Dinamarca	34. Grecia	54. Venezuela
15. Alemania	35. Polonia	55. Rusia
16. Noruega	36. Mauritania	56. Zimbabwe
17. Bélgica	37. Filipinas	57. Ucrania
18. Austria	38. Costa Rica	58. Bulgaria
19. Israel	39. República Eslovaca	59. Ecuador
20. Nueva Zelanda	40. Turquía	

Fuente: Reporte global de competitividad 2001 en Polenvsky, Yeidckol (2003), La competitividad como factor de desarrollo: el punto de vista del empresario. México, Emprendedores, No. 81, p. 7.

La competitividad de las Mipymes viene determinada por el juego de toda una gama de factores cuya combinación varía sensiblemente de un país a otro, de un sector a otro y de una empresa a otra. A continuación se presentan algunos conceptos de competitividad.

Aproximaciones del concepto de competitividad

Para las teorías de la competitividad un país competitivo es aquel que alberga empresas que la tengan, y para ser competitivos deben tener una tasa de beneficios superior o igual al promedio establecido en los mercados internacionales. Así el éxito o

fracaso de una empresa repercute en los resultados del conjunto empresarial y a su vez, el desempeño de éstos determina la competitividad de las naciones porque influye en el nivel de empleo, en la tasa de crecimiento económico y en el nivel de bienestar de las personas (Arroyo, 2003).

A pesar del uso generalizado del concepto de competitividad, existen ambigüedades en el uso del mismo y su significado, ya que hay que considerar factores sociales, económicos, culturales, estratégicos, institucionales, etc., y deben de utilizarse distintos niveles de análisis: empresa, sector industrial, región y/o país.

De acuerdo a Arroyo (2003) en los últimos años, la palabra competitividad se ha incorporado al discurso político y al mundo de los negocios. Se dice que es imperativo aumentar la competitividad para mejorar el desempeño económico de los países y de las entidades públicas y privadas. En todos los ámbitos se instrumentan diferentes políticas con la finalidad de aumentar la competitividad.

¿Qué significa el concepto de competitividad?

Existen diferentes perspectivas desde las que se analizan el concepto de competitividad. Porter quien es una autoridad en el tema la define como:

"La competitividad es la fuente de la prosperidad de una nación, y el estándar de vida de ésta se determina por la productividad de su economía, medida en bienes y servicios producidos por unidad, de los recursos humanos, de capital y naturales que posea el país. Así los determinantes de la productividad y del crecimiento de la misma, son por un lado: el contexto macroeconómico, político, legal y social para el desarrollo, así como los fundamentos microeconómicos; los cuales se dividen en dos y que interactúan: el nivel de sofisticación en las operaciones y en la estrategia de la firma y la calidad del ambiente microeconómico para los negocios, el cual tiene que ver con instituciones políticas, legales y sociales estables, política macroeconómica adecuada que propicie el potencial para mejorar la prosperidad del país" (Porter, 2002-2003:25).

Desde la perspectiva de la teoría económica podemos encontrar dos usos distintos del concepto de competitividad relacionados con sus dos grandes divisiones: a nivel microeconómico y a nivel macroeconómico. En el primer nivel (micro), la mayoría de los autores que tratan cuestiones relacionadas con la competitividad de las empresas

coinciden en que ésta es resultado de la ventaja competitiva que se define como el dominio y control por parte de una empresa de una característica, habilidad, recurso o conocimiento que incrementa su eficiencia y le permite distanciarse de la competencia (Bueno y Morcillo, 1994).

Este concepto que fue creado por Porter, está siendo sustituido por "ventajas competitivas dinámicas", como velocidad de reacción ante los cambios, capacidad de desarrollar nuevas ventajas competitivas y de superar al contrincante con estrategias novedosas (Barney, 1991). La competitividad a nivel microeconómico se logra cuando la empresa fundamenta su estrategia competitiva en la eficacia y la eficiencia.

En el segundo nivel (macro) según Villareal (2002) tiene dos vertientes fundamentales: la dinámica macroeconómica, es decir las variables que determinan el crecimiento pleno y sostenido a mediano y largo plazo (la inversión, PIB, ahorro interno, capacidad de inversión pública, etc.) y la eficiencia macroeconómica, caracterizada por variables determinantes en los costos y precios a nivel de empresas (tipo de cambio, innovación, etc.).

Desde el punto de vista macroeconómico, la mayoría de los autores que tratan asuntos relacionados con la competitividad internacional coinciden en que el objetivo primordial de ésta debe ser el bienestar social de los ciudadanos, ya sea que éste se exprese en términos de mejores ingresos, igualdad, calidad de vida o desarrollo humano (Programa de la OECD, 1992; Reinert 1993; Waheeduzzaman, 2002).

Finalmente, cabe mencionar que las definiciones modernas de competitividad nacional consideran el sentido microeconómico de la competitividad (eficiencia y productividad) y el sentido macroeconómico del término (aumento de la calidad de vida).

FIGURA 6
MODELO DE COMPETITIVIDAD INTEGRAL



Fuente: López G. Et al (2004), ponencia "Hacia una competitividad integral de las Pymes en la era del conocimiento", Academia de Ciencias Administrativas (ACACIA), México.

Como puede observarse en la figura 6 el Modelo de Competitividad está integrado básicamente por tres factores: el macroentorno que rodea a las empresas, la necesaria participación del gobierno y la gestión empresarial, como elementos clave que influyen en la competitividad de las Pymes. A continuación se hace referencia a estos factores.

Macroentorno

Puesto que los territorios del mundo y las empresas pugnan cada vez más por acceder a los mercados y los nuevos espacios de producción, los procesos de productividad y competitividad están en continuo perfeccionamiento.

De acuerdo a Porter (1991) siempre es necesario vincular a la empresa con su entorno. Este se encuentra conformado por todas aquellas fuerzas económicas y sociales que influyen en el desempeño de las empresas, y es clave, por supuesto, él o los sectores industriales en que compete, pues sus características estructurales, reflejadas en el

poder de las fuerzas determinantes, deciden las reglas del juego competitivas. Existen tres elementos que están reorientando el mundo de las economías y los negocios, que poseen un gran alcance gracias a la revolución tecnológica que se ha dado en las telecomunicaciones, las cuales permiten e intensifican la comunicación a grandes distancias. Estos son:

- 1) La era del conocimiento: donde el capital intelectual se convierte en el factor estratégico del nuevo paradigma de la competitividad.
La generación de conocimiento es la clave para producir nuevas ideas, esquemas y conceptos que permitan entender las maneras de lograr la competitividad y productividad. La productividad no es solo la reducción de los costos de producción, sino el uso eficiente de los factores productivos y su calidad y donde la competitividad consista en desarrollar bienes o servicios que puedan competir en un mercado principalmente por su calidad (Rodríguez, 2003).
- 2) La era del cambio, rápido, continuo, complejo e incierto, el cual implica pasar del mundo donde todas las cosas permanecen constantes a donde todas las cosas cambian al mismo tiempo.
- 3) La era de la globalización de los mercados en los ámbitos de la producción, el comercio, las finanzas y la información; esto ha implicado la apertura e interdependencia de las economías y los negocios, y ha originado nuevas oportunidades, amenazas y fuentes de turbulencia y vulnerabilidad para la competitividad internacional de las empresas y países (Villarreal, 2003).

Estos nuevos impulsores hacen que la economía y los negocios funcionen en los mercados globales como no se había hecho en el pasado, e implican nuevos retos para las organizaciones, al tiempo que dan origen a la hipercompetencia global en el mercado local.

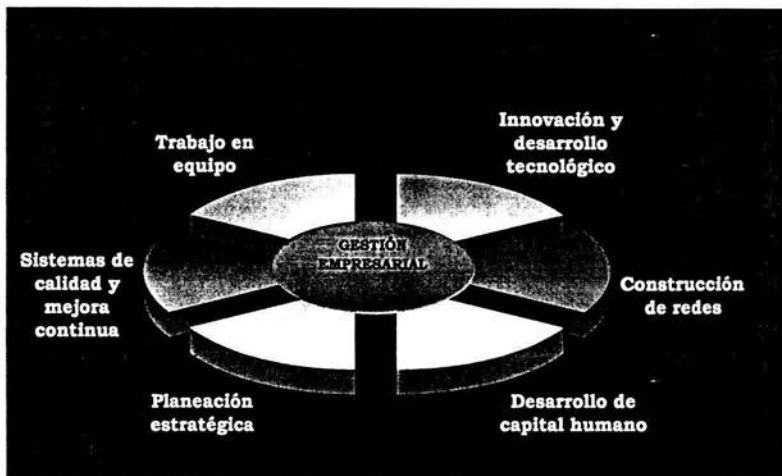
La hipercompetencia global se caracteriza por la velocidad del cambio de nuevos productos, clientes, mercados, tecnologías, alianzas estratégicas etc., con participantes

de todo el mundo, a quienes no sólo hay que enfrentar en los mercados internacionales, sino también, dada la apertura de las economías, en los propios mercados locales (Villarreal, 2003).

Gestión Empresarial

La figura 7, que a continuación se presenta, intenta agrupar de una manera sistémica aquellos factores que diversos autores han considerado relevantes en el rediseño de estrategias de gestión empresarial en las pymes.

FIGURA 7
GESTION EMPRESARIAL



Fuente: López G. et al (2004), ponencia "Hacia una competitividad integral de las Pymes en la era del conocimiento", Academia de Ciencias Administrativas (ACACIA), México.

Uno de los inconvenientes que se han observado entre los gerentes y empresarios de las pymes, es la de continuar desarrollando sus actividades bajo una concepción tradicional de la administración, asignándole a los datos de sus experiencias anteriores, el peso más importante para sus predicciones, ya que suponen que el futuro será igual al pasado; no considerando el contexto, no replanteando los negocios, los productos, los enfoques, los mercados, las formas de organización y gestión; tratando solamente de sobrevivir o mantener el nivel de rentabilidad en función de lo que se hizo

en el pasado, es decir, utilizando modelos gerenciales que corresponden a entornos de baja competitividad (García,1993).

Desarrollo del capital humano

Una característica de las pymes que más probabilidad tiene de constituir una ventaja en la competencia es su capital humano, que las personas puedan desarrollar las habilidades necesarias para sustentar la reconfiguración de la empresa, ya que las posibilidades de invertir en la adquisición de maquinaria es más limitada para la Pyme que para la gran empresa. Sin embargo, no todas las habilidades pueden ser equivalentemente relevantes en la ventaja competitiva de la empresa.

En este sentido, las habilidades y actitudes relevantes del capital humano de la organización, en tanto soporte de la ventaja competitiva, constituyen una manifestación del conocimiento específico de la empresa, por lo que, el análisis del éxito de las pymes implica la necesidad de profundizar en los procesos de creación de dichas habilidades en el interior de la organización.

El conocimiento organizacional determina la forma en que la empresa se adapta a su entorno, es el determinante de la forma en que se modifica la función de producción de la organización, mediante la creación de una nueva forma de usar y combinar los recursos existentes. Esta posibilidad resulta de gran importancia para las pymes, ya que les permite evadir algunas de sus debilidades.

El principal mecanismo de desarrollo de nuevas habilidades es el aprendizaje organizacional, que es el proceso mediante el cual es reconfigurado el conocimiento compartido por los miembros de la organización y los equipos de gestión transforman sus modelos mentales respecto de su empresa y su entorno.

Para que la empresa aprenda, es decir, para que desarrolle nuevas competencias y habilidades, es necesario que el conocimiento que se genera en las actividades de las

distintas áreas de la empresa sea transferido al resto de los miembros de la organización y compartido por éstos de una manera eficiente.

Planeación estratégica

Una de las acciones básicas a implementar por las organizaciones dentro del nuevo entorno es la planeación estratégica, como una respuesta empresarial al futuro estable y difícil de predecir. Identificando el análisis sistemático de las oportunidades y amenazas que el entorno presenta y haciendo una ponderación de las fortalezas, debilidades y problemas que tiene la empresa, permite seleccionar alternativas estratégicas que aprovechen las oportunidades existentes, haciendo uso de la fortaleza de la empresa para evitar las amenazas. Asimismo, incluye un proceso de reformulación de propósitos, objetivos y políticas de empresa seguido por la selección de una alternativa estratégica básica y su aplicación mediante planes, programas y propuestas específicas de comercialización, finanzas, producción, etc, Porter (1987).

Construcción de redes

Ante los cambios que ocurren en el mundo como consecuencia del proceso globalizador, las empresas tienen que buscar nuevas estrategias para afrontar la agresividad de los mercados, y una de ellas son las relaciones de cooperación.

La informática y las comunicaciones desempeñan un papel primordial en el desarrollo de este proceso, en el que destacan los esquemas de subcontratación, que en cierta forma incentivan la formación de redes empresariales (Cota, 2003).

Un acuerdo de cooperación es entendido como el conjunto de acciones que realizan dos o más empresas con el fin de lograr un objetivo común sin que ninguna de las dos salga perjudicada. La confianza, la cultura empresarial y la capacidad de innovación son factores primordiales para llevar a cabo dichos acuerdos.

La capacidad de innovación de acuerdo a De León (2000) depende de:

- La capacidad para participar en el desarrollo de nuevas tecnologías
- La participación en los procesos de producción de alta tecnología

- La adopción de nuevas tecnologías, en particular, la introducción y el uso de la microelectrónica y otros desarrollos tecnológicos en los procesos de producción.

Para lograr competitividad es indispensable generar innovación, es decir, conocimiento para las actividades económicas, lo que implica contar con recursos humanos capacitados y un sistema educativo que no sólo genere mano de obra, sino también científicos que son los que producen conocimiento (Borja y Castells, 1998).

En nuestro país, el cambio de un régimen de sustitución de importaciones a un régimen de liberalización del comercio, desregulación y globalización de mercados, plantea la necesidad de revisar viejos paradigmas y reemplazar la visión antigua de la tecnología por otra nueva en la que se visualiza como vector de diferenciación, de transformación y de incrementar valor en toda la actividad de las organizaciones.

Cuando la innovación tecnológica impacta simultáneamente en el costo y en la calidad del producto, el productor logra una gran ventaja competitiva que modifica los límites de una industria y altera las fuerzas de los que compiten en ella, en ese caso se dice que se trata de una estrategia "nueva gama" (Dussage, Hart y Ramanantsoa, 1994)

Sistemas de calidad y mejora continua

El compromiso por la calidad total es, en la actualidad en el ambiente competitivo internacional, un factor crítico de la competitividad indispensable para acceder a los mercados internacionales. Estos son requisitos ya institucionalizados por medio de las normas institucionales ISO y las normas nacionales correspondientes.

De acuerdo a Barssé (2001) existen factores críticos de competitividad en las que una empresa se puede distinguir de sus competidores y menciona como ejemplos:

- Con un sistema de calidad certificable, adecuadamente diseñado e implementado, una empresa puede lanzar una política agresiva de garantías sobre sus productos y servicios, creando una ventaja competitiva, difícil de

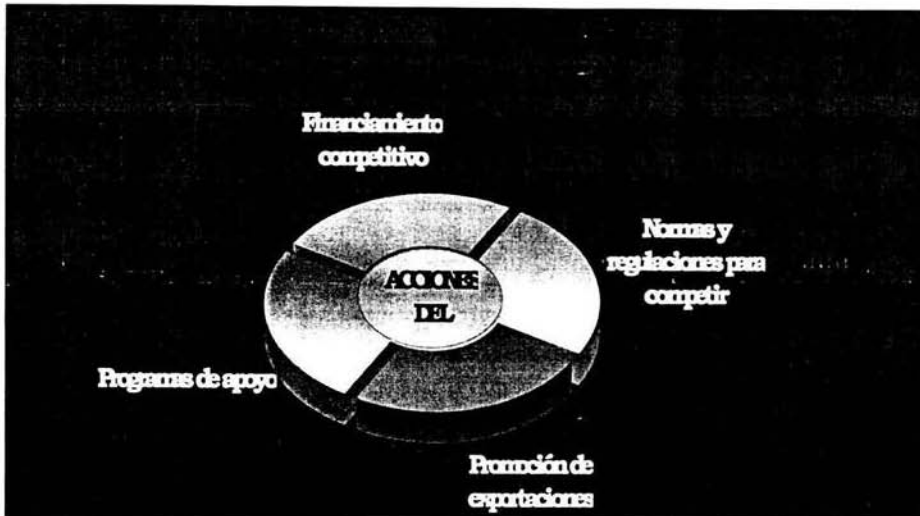
igualar para sus competidores menos preparados, por sus implicaciones económicas y legales.

- Para asegurar a los usuarios finales el valor de la calidad certificada, al menor costo posible, es necesario extender el compromiso por el aseguramiento de la calidad a toda la cadena de valor. La empresa debe involucrar, formalmente, a sus proveedores de suministros y a los últimos distribuidores.
- El aseguramiento de la calidad también puede repercutir favorablemente en los costos operativos, si se implementa simultáneamente otro factor crítico de la competitividad mediante la elevación de las especificaciones que pueden garantizarse consistentemente.
- El aseguramiento de la calidad también puede repercutir favorablemente en los costos operativos, si se implementa simultáneamente otro factor crítico de la competitividad mediante el control formal del costo total de calidad, que permitirá medir y registrar la reducción de este costo.

También es importante que las empresas competitivas establezcan la cultura corporativa y un sistema para el mejoramiento continuo de la calidad y la productividad. El principio del mejoramiento continuo se realiza ejecutando sistemáticamente técnicas modernas de racionalización de las operaciones, eliminando implacablemente todas las causas de desperdicio de tiempo y de los demás recursos.

Por su parte Fea (1993) habla ya de una empresa dinámica y calidad total, como un modelo de empresa que expresa la nueva filosofía de gestión.

FIGURA 8
ACCIONES DEL GOBIERNO



Fuente: López G. Et al (2004) ponencia "Hacia una competitividad integral de las Pymes en la era del conocimiento", Academia de Ciencias Administrativas (ACACIA), México.

Acciones del gobierno

Las diversas acciones aquí mencionadas son parte de una serie de acciones emprendidas por organismos gubernamentales.

Bajo el nuevo paradigma, la competitividad adquiere un carácter sistémico al involucrar el cambio y la incertidumbre en distintos niveles y la toma de decisiones de múltiples actores en cada etapa, a nivel empresarial, a nivel país y del mercado global. Al final del camino las empresas deben ser competitivas. Dicha competitividad está condicionada por la del país en su conjunto. Como la ventaja competitiva se pondera en varios niveles, ésta no se agota a nivel de país y tampoco se reduce a nivel microeconómico. La empresa puede alcanzar la competitividad si desarrolla los atributos necesarios. Sin embargo dicha competitividad puede ser contrarrestada por condiciones políticas o macroeconómicas que no son favorables. Así las empresas necesitan de diversas acciones para lograrlo. Entre las acciones que el gobierno debe realizar para apoyo a las mipymes podríamos citar:

1. Programas de apoyo.
2. Normas y regulaciones para competir.
3. Financiamiento competitivo.
4. Promoción de exportaciones.

Programas de apoyo

La discusión sobre las reformas estructurales es importante porque conllevan un componente para mejorar la competitividad internacional de los productos mexicanos, por tal motivo, a través de una serie de fondos la Secretaría de Economía busca impulsar la competitividad de las mipymes al ayudarles a mejorar sus procesos productivos, conocer el segmento de la industria en que se desenvuelven, integrarse en cadenas productivas, obtener financiamiento y promover la exportación de sus productos, entre estos apoyos encontramos los siguientes.

- FAMPYME. Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
- FIDECAP. Fomento a la integración de Cadenas Productivas
- FOAFI. Fondo de Apoyo para el Acceso al Financiamiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
- FACOE. Fondo de Apoyo a la Consolidación de la Oferta Exportable

A continuación se muestran los objetivos y líneas de acción de cada uno de estos programas.

Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa - FAMPYME.

Objetivo: Incrementar la competitividad de las Mipymes, en el ámbito del desarrollo empresarial y del conocimiento así como sus procesos de innovación y desarrollo tecnológico, para que generen, adopten y/o mejoren sus procesos operativos, administrativos y de gestión que fortalezcan su participación en los mercados local, regional, nacional e internacional, promoviendo la igualdad de condiciones y oportunidades para hombres y mujeres.

Líneas de apoyo: Consultoría; Capacitación; Estudios y metodologías especializadas; Innovación y desarrollo tecnológico.

Fomento a la Integración de Cadenas Productivas - FIDECAP.

Objetivo: Apoyar con recursos financieros la realización de PROYECTOS PRODUCTIVOS que permitan la incorporación de las MIPYMES a las CADENAS PRODUCTIVAS, promoviendo la igualdad de condiciones y oportunidades para hombres y mujeres.

Líneas de apoyo: Proyectos Productivos; Infraestructura Industrial; Centro de vinculación; Promoción empresarial.

Fondo de Apoyo para el Acceso al Financiamiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas - FOAFI.

Objetivo: Fomentar y constituir esquemas e instrumentos financieros que apoyen el acceso al crédito y al financiamiento del SISTEMA FINANCIERO NACIONAL a las MIPYMES, incrementando su capacidad de autogestión e impulsando el desarrollo regional y sectorial, promoviendo la igualdad de condiciones y oportunidades para hombres y mujeres.

Líneas de apoyo: Apoyo a la elaboración de planes de negocios; Constitución y fortalecimiento de fondos de garantía; Fortalecimiento de intermediarios financieros no bancarios; Constitución y consolidación del Sistema Nacional de Garantías (SNG).

Centros de Distribución en Estados Unidos - FACOE.

Objetivo: Incrementar de manera permanente la actividad exportadora de las Mipymes, promoviendo la igualdad de condiciones y oportunidades para hombres y mujeres.

Líneas de apoyo: Instalación y equipamiento de Centros Pymexporta e Incubadoras de Exportación; Capacitación y consultoría; Promoción en mercados internacionales; Comercialización y distribución de productos; Elaboración de estudios de mercado internacional y oferta exportable; Apoyo para la integración de bancos de información.

Financiamiento competitivo

En el aspecto del financiamiento uno de los objetivos de la subsecretaría para las Mipymes es apoyarlas a través de entidades de fomento financiero de los estados, la banca de fomento y desarrollo como Nafin e incluso de la banca privada, tal es el caso de los convenios realizados con Banorte, Bital y Serfin, entre otros.

Hasta Julio, Nafin había autorizado créditos por 65 mil millones de pesos, 25 por ciento superior al monto otorgado en 2002, que junto con otros programas beneficiará a más de 100 mil mipymes. Para la derrama de créditos, de acuerdo con Nafin, ya se trabaja con los intermediarios del sistema financiero (Villegas, 2003a).

Desde 1994 evalúa y otorga créditos con recursos de Nacional Financiera y la Corporación Interamericana de Inversiones (Institución dependiente de Banco Interamericano de Desarrollo), además de administrar carteras de crédito que fueron inicialmente otorgados por otras entidades y bancos del Sistema Financiero Mexicano.

Con estas acciones de financiamiento, se busca el desarrollo económico del país, ya que están destinadas al apoyo de proyectos de crecimiento de las Pymes.

Promoción de exportaciones

México se enfrenta al comercio exterior, en una guerra en la que se debe armar con factores de competitividad económica, luchando por inversiones que lo fortalezca y buscando mercados donde colocar sus productos. Nuestro país tiene estabilidad económica, fortaleza macroeconómica, y cercanía de los mercados principales, encabezado por Estados Unidos y muchos tratados bilaterales. La apertura a sectores estratégicos como telecomunicaciones, seguros, servicios, turismo y la industria automotriz ha dado un impulso todavía mayor a la captación de inversión directa extranjera. Para el fomento de las exportaciones se encuentra Bancomext, cuya misión a decir de Romero Hicks, es mejorar la competitividad de las pequeñas y medias empresas para que puedan competir en los mercados internacionales. Y habla de algunas cifras: actualmente Bancomext representa 17 centavos por cada dólar que se presta a las empresas nacionales. En el 2000 era de 14 centavos. Ahora, los principales

proyectos de Bancomext se enfocan a reducir los plazos en los que se ofrecen respuestas a los solicitantes del crédito. A través de Internet (mipyme digital), las empresas que cumplan con los requisitos pueden obtener financiamientos hasta por 500 mil dólares para capital de trabajo y adquisición de maquinaria (Villegas, 2003b).

A pesar de todos los obstáculos, las pequeñas y medianas empresas con vocación exportadora y los negocios dirigidos al mercado nacional se han convertido en el reto de dos bancos de desarrollo: Nacional Financiera (Nafin) y el Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext), pues entre 1994 y 2000, el apoyo crediticio a las pequeñas y medianas empresas cayó 89 por ciento. En el 2001 cuando los bancos privados se alejaban de ese sector, 90 mil 574 empresas recibieron respaldo de la banca de desarrollo. En crédito de corto plazo, que representa 67 por ciento del crédito otorgado, se privilegió los financiamientos a las mipymes que demandaban capital de trabajo (Villegas, 2003c).

CAPÍTULO IX PROPUESTA

La política industrial, es un elemento que incide básicamente en la conducción de la política económica de los países, sin embargo, la rápida y compleja evolución de las economías, no debe dejar de considerar a la competencia y el bienestar social como indicadores centrales, considerando estos elementos, entonces la política industrial podría definirse en un sentido más amplio como el conjunto articulado de medios, instrumentos y acciones del gobierno en coordinación con los agentes participantes para impulsar el desarrollo de los mercados y de las capacidades productivas y tecnológicas de una economía (Flores, 2001).

Aquí resulta importante señalar que toda política industrial integra, entre otras, dos grandes vertientes. La primera, se enfoca a propiciar un medio ambiente favorable para el funcionamiento de las empresas en aspectos como infraestructura, educación, e investigación, es decir, proporcionar las condiciones necesarias para la producción. La segunda, cuyo principal objetivo es incidir en la mejor asignación de los recursos productivos ante las fallas del mercado y distorsiones regulatorias a través de políticas microeconómicas de apoyo, en asesoría, capacitación, financiamiento, estímulos fiscales y promoción de las exportaciones y de la inversión, política que en México no han resultado benéficas para las micro, pequeñas y medianas empresas.

En este sentido, De la Cerda, (1998) señala que en las empresas latinoamericanas, incluyendo las de nuestro país, necesitan modelos de administración apropiados a los recursos con que cuentan y a los contextos turbulentos en que se encuentran.

Pero el proponer nuevos modelos de gestión o adoptar aquellos que han sido desarrollados por otros países, bajo contextos diferentes, como cultura, valores éticos y sociales, y política económica, entre otros, podría significar para la mipyme mexicana un estancamiento en su propio desarrollo, así que una alternativa para no caer en esta situación se plantea una forma de asociación entre ellas, asociación en la cual debe

intensificarse el aprovechamiento de las partes funcionales de su esquema y perfeccionar las partes que no son eficientes.

Debido a que desarrollan un menor volumen de actividad, las Pymes poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultaran una buena fuente generadora de empleo, sobre todo profesionales y demás personal calificado, por lo que resulta fácil que éstas puedan buscar la asociatividad, a través de los diferentes modelos de asociación que existen hoy en día para las empresas mexicanas.

Un escaso grado de asociación que trae como consecuencia bajo nivel de competitividad, los trabajos más recientes sobre experiencia comparada de Mipymes se manifiestan a favor de políticas públicas creadoras de infraestructuras y enlaces entre empresas con independencia de su tamaño. En el plano de las recomendaciones aquellos autores que se manifiestan partidarios de una política activa de promoción de competitividad de las Mipymes la describen en término de reforzar los lazos de subcontratación con las empresas más grandes, de tal manera que permita la flexibilidad productiva dentro de un mercado que reclama mayor diversificación del producto, alta calidad y precio competitivo. De acuerdo con la experiencia de otros países, la uniformidad, estandarización, sincronización, calidad del producto y acceso a la información, son premisas básicas para la operación eficiente de un sistema de subcontratación. (Canacindra, 1994):

En la actualidad, las relaciones de cooperación interempresarial asumen una diversificación cada vez más importante; se pueden distinguir los acuerdos calificados como verticales, que conciernen a empresas situadas en estadios diferentes del proceso de producción (franquicias, concesión comercial, contrato de distribución, relaciones de subcontratación) y los acuerdos llamados horizontales, que involucran a empresas en el mismo nivel de producción (joint – venture, contratos de I y D, contratos de fabricación, acuerdos de adquisiciones y exportación).

A pesar de las amplias bondades que el mecanismo de asociatividad promete para el sector de la Mipyme, su viabilidad está restringida básicamente por los siguientes factores:

1. La falta de una cultura de cooperación entre empresas.
2. El prevaleciente sesgo anticompetitivo de las relaciones inter-empresas .
3. La ausencia de un entorno institucional que estimule y soporte la existencia de mecanismos de cooperación.
4. La confusión del término con otros tipos de estrategias individuales y colectivas.
5. La falta de difusión de las experiencias que pueden ser tipificadas como práctica de asociatividad.

La asociatividad tiende a confundirse como una asociación de empresas que enfrentan problemas comunes y que requieren asociarse para presionar ante otra empresa o instancia gubernamental para una solución. Sin embargo, para enfrentar las restricciones a la viabilidad de la asociatividad y garantizar el éxito de la misma se requieren diferentes acciones por parte de los actores que están envueltos directa e indirectamente en el proceso. A nivel de la empresa es necesario que la dirección de la misma adopte la cultura de la cooperación competitiva y busque en consecuencia sus aliados más importantes: otras empresas con necesidades similares de cooperación.

Independientemente del tamaño y naturaleza de las empresas en todas ellas se lleva a cabo un proceso que tiene por objeto la creación de valor y que abarca tres fases. La inicial comprende la investigación y desarrollo y el diseño de los productos o servicios que la empresa desea producir. En la fase siguiente se cumplen todas las actividades referentes a la producción de los bienes y servicios de la empresa y la última consiste en la comercialización de los productos.

Aun cuando es generalmente aceptado que una de las ventajas competitivas de las empresas pequeñas es su capacidad de innovación y la sobrevivencia de muchas de ellas dependen del manejo exclusivo de esta habilidad, también es cierto que muchas innovaciones no llegan a materializarse en productos por la falta de recursos para la

manufactura o por la dificultad para patentarlas. La asociatividad en la fase de investigación, desarrollo y diseño puede permitir la explotación colectiva de oportunidades y habilidades.

La asociatividad para las funciones básicas de una empresa

Independientemente del número de fases del proceso empresarial en las cuales la empresa esté involucrada, siempre será necesario tomar en cuenta al menos tres funciones básicas:

a. Para el financiamiento

Varias empresas constituyen una misma fianza o garantía ante el organismo financiero respectivo, aportando cada compañía una cuota parte de la fianza en forma proporcional al beneficio recibido. Para acceder al crédito, las empresas deben constituir formalmente una empresa que es la que asume la responsabilidad jurídica ante el organismo financiero.

Dadas las fuertes regulaciones existentes en el sistema financiero en la inmensa mayoría de los países, la asociatividad para el financiamiento requiere de un alto grado de formalización jurídica lo que hace aumentar los costos de la cooperación..

Otra opción para buscar beneficios en la asociatividad para el financiamiento reside en la rigurosa selección y evaluación de los proyectos de las empresas a ser financiados. Ello puede requerir de la organización establecida la creación de unidades especializadas en la evaluación de proyectos de inversión, lo que demandaría recursos humanos e infraestructura que suelen tener con ventajas los organismos crediticios.

Siendo el financiamiento una de las principales debilidades de las Pymes, la asociatividad para solventar la misma debe ser cuidadosamente instrumentada y mantenerla lo más simplificada que sea posible a objeto de abaratar los costos.

b. Para el aprovisionamiento

Una de las oportunidades de aplicar la asociatividad con mayor viabilidad jurídica y financiera es para el aprovisionamiento de los recursos físicos de toda empresa. En particular, en las compras de materias primas es posible alcanzar acuerdos de

agregación de volúmenes de compra que les pueden permitir a las empresas participantes del esfuerzo acceder a sus insumos básicos, e incluso obtener descuentos que de una manera individual no conseguirían.

También la asociatividad para el aprovisionamiento puede ser empleada para la adquisición de equipos e incluso para la contratación de licencias tecnológicas y otros activos fijos e intangibles requeridos por las empresas.

El aprovisionamiento es una función que no solamente abarca los bienes e insumos materiales que las empresas requieren para sus procesos, sino que incluyen los servicios de diversas índoles como los de información, mantenimiento, ensayos, inspecciones, adiestramientos, entre otros. Las empresas pequeñas generalmente no pueden acceder a muchos servicios individualmente por lo que la asociatividad pudiera ser una opción beneficiosa.

c. Para la gestión de recursos humanos

Las Mipymes tienen dificultad para contratar y desarrollar al personal para sus operaciones, a diferencia de las empresas grandes, las cuales disponen de unidades especializadas y dedicadas a la gerencia de los procesos básicos de recursos humanos -selección, entrenamiento y desarrollo, entre otros- las empresas micro, pequeñas y medianas adolecen de una capacidad de gestión para sus recursos humanos.

MODELOS DE ASOCIACIÓN EMPRESARIAL

Los modelos de asociación empresarial consisten en las diferentes opciones con que cuentan los empresarios para aliarse bien sea con su competencia o con los demás eslabones que complementen su ciclo de producción y comercialización, con el fin de ser más competitivo, poder desarrollar en conjunto múltiples ventajas que le permita fortalecerse en el medio y en los mercados internacionales y lo más importante es la generación de valor a los negocios y a los productos.

Basados en las diferentes necesidades y múltiples inquietudes de los empresarios en fortalecerse en el mercado y aunando esfuerzos, los modelos de Asociatividad Empresarial surgen como una magnífica alternativa a la solución de los diversos problemas que enfrentan las Mipymes.

A través del tiempo y capturando las diferentes necesidades de las empresas en consolidar alianzas pero con diversas condiciones, se han desarrollado varios modelos de asociación como son:

EMPRESA INTEGRADORA

Definiendo ésta como una empresa de servicios especializados que asocia personas físicas y morales productoras, comerciales o de servicios, preferentemente de escala micro, pequeña y mediana, con el objeto de elevar la competitividad de las asociadas, consolidar su presencia en el mercado nacional e incrementar su participación en las exportaciones. (Rueda, 1997:10).

HOLDING

Este modelo uno de los mas completos en su estructura, se trata de las empresas con capacidades económicas muy sólidas, que adquieren otras empresas que no tienen ninguna relación con el objeto social de su actual empresa, son totalmente distintas, pero que a través de un arduo análisis resultan muy atractivas económicamente. Estos holding tienden a propagarse dentro de un mismo emporio, ya que la visión de un empresario va en mirar mas allá de su negocio.

Estas constituyen probablemente la clase de colaboración que permite alcanzar con mayor nivel de satisfacción los siguientes objetivos controlar una cantidad mayor de activos con una inversión monetaria relativamente pequeña es decir que los dueños de un compañía tenedora, pueden controlar significativamente mayores cantidades de activos. (Rivas)

POOL

Son grupos de personas de una misma profesión pero con diferentes especialidades que aúnan esfuerzos para poder ingresar al mercado con el único objeto de cubrir integralmente la necesidad de un cliente

CADENA PRODUCTIVA

Este modelo permite incrementar la eficiencia y especialización de las micro y pequeñas empresas industriales efectuando de manera integrada todas las actividades desde la producción.

CONSORCIO

Los consorcios son grupos de empresas que se unen temporalmente, para unir sus esfuerzos, conocimientos, capacidad técnica y científicamente para el desarrollo de un fin particular y por el cumplimiento del total de una propuesta o contrato.

JOIN VENTURES

Es un acuerdo contractual entre dos o mas empresas que aportan capital u otro tipo de activos, (tecnología, maquinaria, etc) para crear una nueva empresa. En el plano internacional, el caso mas usual consiste en una empresa extranjera y una empresa local que deciden emprender juntas una aventura en el mercado de la ultima, compartiendo la propiedad y el control de la misma.

Joint-ventures o sociedad mixta es el desarrollo de una actividad empresarial de forma conjunta y a priori de manera temporal entre socios que comparten el capital. (Rivas

CLUSTER

Son los conglomerados de empresas que, gracias a su cercanía geográfica y al encadenamiento de sus productos, se asocian para maximizar su productividad. Su política es clara: que las interrelaciones del conjunto de empresas generen una ventaja competitiva. Es entonces una externalidad positiva, va mas allá de una cadena, en una economía de red, en el cual todos los participantes adhieren valor.

Porter (1987) define un Cluster como un grupo de compañías e instituciones interconectadas asociadas en un campo particular y próximo y geográficamente unidas por prácticas comunes y complementarias. En consecuencia, un cluster agrupa a los proveedores de materiales, componentes, maquinaria, e información; instituciones

financieras; compañías e industrias relacionadas o secundarias; fabricantes de productos complementarios; proveedores de infraestructura especializada; al Gobierno y otras instituciones que provean capacitación especializada, educación, información, investigación y apoyo técnico; y asociaciones comerciales y gremios empresariales

La experiencia internacional nos dice que una característica de los clusters es que están formados en su mayoría por pequeñas y medianas empresas, lo que les da la flexibilidad para afrontar los cambios que se presentan en el mercado mundial. Con esto nos damos cuenta que la Mipymes tienen en el cluster una oportunidad para seguir en el mercado y competir en el entorno mundial.

FUSIONES

Este modelo busca con las sinergias que se dan entre las empresas pequeñas medianas o grandes, con negocios similares o complementarios entre si, reducir los costos administrativos como porcentaje de las ventas, aumentar las ventas, aplicar mejores practicas y disminuir los costos de ventas al tener un mayor poder de negociación. Al fusionarse varias compañías ningún socio queda mayoritario, lo cual crea una sociedad anónima real.

CONGLOMERADOS

Este modelo, basado en estructuras jerárquicas y decisiones centralizadas, apareció en la revolución industrial del siglo pasado y se le han introducido modificaciones a lo largo del tiempo. Se concibe como la aplicación de habilidades críticas en un mercado. Por lo tanto se aprovecha el potencial para compartir y desarrollar conocimientos.

ALIANZAS ESTRATEGICAS

Es un arreglo de cooperación entre dos o mas compañías, en el cual: Se desarrolla al unísono una estrategia común y todos buscan beneficios para todos y la relación es reciproca. Cada socio esta preparado para compartir fortalezas especificas con el otro, incrementando la capacidad de cada empresa, además tiene lugar una asociación de recursos, inversión y riesgos en beneficios mutuo, en lugar de uno individual.

Finalmente podemos concluir que la asociatividad es un fenómeno que permite a las micro, pequeñas y medianas industrias mejorar su capacidad de negociación en diversos aspectos: crédito, compra y comercialización, además de fomentar la modernización de la actividad productiva de las empresas y mejorar su capacidad de negociación en los mercados interno y externo.

Existe bajo grado de asociatividad en el pequeño industrial fundamentalmente por dos problemas: la falta de compromiso de algunos socios, lo cual constituye básicamente problemas de educación y actitud; y la falta de reconocimiento y apoyo institucional, debido principalmente al escaso conocimiento de la figura asociativa de empresas integradoras en las dependencias del sector gubernamental en cargadas de su promoción y apoyo.

VENTAJAS DE LOS MODELOS DE ASOCIACIÓN EMPRESARIAL

<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de la calidad • Economías de escala. • Generar valor a los negocios • Disminución de Costos • Desarrollo de ventajas competitivas • Compartir riesgos y beneficios • Acceso a recursos o habilidades críticas. • Especialización en cada eslabón • Conocimiento de la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la oferta exportable • Control sobre todo el proceso • Ofrecer sus productos con precios más competitivos • Manejo de Compras conjuntas • Aprovechar conocimientos y habilidades de sus socios • Acceso mas fácil y rápido a mercados y tecnologías de producto o proceso • Diseño en conjunto de estrategias de penetración de mercados • Disminución de Costos fijos y variables
--	--

CAPÍTULO X CONCLUSIONES

Al revisar el concepto de competitividad desde diferentes perspectivas teóricas salta a la vista que abordarlo implica considerar diversos factores: sociales, económicos, culturales, estratégicos, institucionales, etc. también queda claro que se deben utilizar distintos niveles de análisis: empresa, sector industrial, país, bloques de países, etc. en suma la competitividad debe ser abordada con un enfoque multidimensional.

Los múltiples fenómenos y factores que interactúan alrededor del mismo contribuyen a la dificultad de definir, explicar y entender el concepto.

En la actualidad los fenómenos competitivos que genera la globalización de los mercados, el libre comercio y la desregulación plantean grandes desafíos y serias amenazas para todas las empresas, grandes y pequeñas, que siguen aferradas a paradigmas que fueron adecuados en el pasado, pero que actualmente muestran grandes deficiencias.

El desarrollo de las Pymes asegura la permanencia de un gran número de empleos y la sostenibilidad de las grandes empresas.

Para que una empresa sea competitiva no basta la apertura comercial, ni tener múltiples tratados con diversos países. Para ello es necesario diseñar una serie de acciones y estrategias que de manera sistémica generen políticas públicas que favorezcan la ventaja competitiva; desarrollar una capacidad tecnológica, que no es solamente la adopción de nuevas tecnologías, sino también la capacidad de innovar; tener acceso a mercados grandes y con alto poder adquisitivo; desarrollar al capital humano de la organización a través del aprendizaje organizacional; propiciar una transformación de la cultura organizacional, donde se establezcan objetivos, metas y estrategias de cambio acordes a sus características particulares y a su entorno; construir redes que les permita a las Pymes establecer relaciones de cooperación y establecer sistemas de mejora continua de calidad como factores críticos de

competitividad indispensables para acceder a los mercados internacionales. De ahí que en este trabajo se proponga un modelo de competitividad integral que contempla a los actores principales que contribuyen a ello.

Finalmente cabe señalar que actualmente existen en México empresas altamente competitivas, con muchas probabilidades de éxito en la economía global y otras que están sobreviviendo a los cambios; y son a éstas últimas a las que se les debe proporcionar todo el apoyo necesario para que puedan redefinirse y posicionarse en la economía global

REFERENCIAS

Referencias Bibliográficas

Arroyo, Jesús y Salvador Berumen (2003) *Competitividad: implicaciones para empresas y regiones*, Guadalajara, Juan Pablos Editor.

Aspe Armella, Pedro (1993) *El camino mexicano de la transformación económica*. México. Fondo de Cultura Económica.

Audirac, Carlos, *et al.* (1994), *ABC del desarrollo organizacional*, México, Trillas.

Blanchard, Ken, *et al.* (1996), *Empowerment*, trad. Jorge Cárdenas Nannetti. Cali, Grupo Editorial Norma.

Blanco Mendoza, Herminio (1994), *Las negociaciones comerciales de México con el mundo*, México, Fondo de Cultura Económica.

Blanco Mendoza, Herminio (1996), *Inauguración de la Convención Nacional de Industriales*, México, D.F. Fondo de Cultura Económica.

Borja, Jordi y Manuel Castells (1998) *Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la globalización*, Madrid, Taurus.

Bueno, Eduardo y Patricio Morcillo (1994) *Fundamentos de economía y organización industrial*. España, Mc Graw Hill.

CANACINTRA (1994), *La nueva política industrial*, México, CANACINTRA.

Casalet, Mónica (1999), *Redes de innovación en la construcción del mercado en México*, México, Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa II (Nafin/Flacso).

CEPAL (1992), *Estructuras institucionales y mecanismos de promoción de exportaciones*. Las experiencias de México y Colombia. Santiago de Chile. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

CEPAL (1999) *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Clavijo Quiroga, Fernando, et al (1994), *LA política industrial en México*, México, SECOFI/ El Colegio de México/ ITAM/ CONCAMIN.

Cota, Rosario (2003) *Las pequeñas empresas manufactureras de trabajo ante la competencia mundial*; en: Arroyo, Jesús, y Salvador Berúmen *Competitividad*, Guadalajara, Juan Pablos Editor.

Crosby, Phillip B. (1995), *Calidad sin lágrimas*, trad. Alberto García Mendoza, México, CECSA.

Crosby, Phillip B. (1997), *La calidad no cuesta*, trad. Octavio Díaz García de León, México, CECSA.

Davis Keith y W. Werther (2000), *Administración de personal y recursos humanos*, McGraw Hill, 5ta. Edición, México.

De León, Adrián (2000) *La dimensión tecnológica en la reestructuración económica*. En Graciela López Méndez y Ana Rosa Moreno Pérez, *Globalidad y Región*, Guadalajara, Juan Pablos Editor.

De Lisbonne, Groupe, (1990), *Limites a la compétitivité*, Ediciones La Découverte, Pág. 59.

- Dussage, Pierre, Stuart Hart & Bernard Ramanantsoa (1994), *Strategic Technology Management*, Chichester, John Wiley & Sons.
- Edwards, Sebastian y Shaid Burki (1995), *Latin America After México: Quickening the Pace*, Banco Mundial, Washington, Banco Mundial.
- Evans, J. R. (1993), *Administración y control de la calidad*, México, Iberoamericana.
- Fea, Ugo (1993) *Competitividad es calidad total; manual para salir de la crisis y generar empleo*, Colombia, Alfaomega.
- Flores S. José (2001), *Estudios organizacionales y pequeñas y medianas empresas UAM –X*, México.
- French, W. y Bell, C. (1995), *Desarrollo organizacional*, trad. Guadalupe Meza S., México, Prentice Hall.
- García, Salvador (1993) *La micro pequeña y mediana industria en México y los retos de la competitividad*, México, Diana Técnico.
- Hammer, Michael y Champy James (1993), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, New York, Harper Collins.
- Harrington, J. (1993), *Cómo incrementar la calidad, productividad en su empresa*, México, McGraw-Hill.
- INEGI (1994), *Imágenes Económicas*, México, Censos Económicos.
- Irigoyen, Horacio (1997) *Pymes, su economía y organización*, Buenos aires, Ediciones Macle.

Ishiwaka Kaoru (1997), *¿Qué es el control total de la calidad?*, trad. del japonés al inglés por David J. Lu, y del inglés al español por Margarita Cárdenas, Cali, Grupo Editorial Norma.

Juran, Joseph (1990), *Liderazgo para la calidad*, trad. Jesús Nicolau Medina y Mercedes Gozalbes Ballester, Madrid, Díaz de Santos.

Kast F. y J. Rosenweig (1987), *Administración en las organizaciones*, McGraw-Hill.

Katzenbach, J. y Douglas, S. (1995), *La sabiduría de los equipos*, trad. Julio Coro P., México, CECSA.

Koontz, H. y C. O'Donnell (1986), *Administración*, trad. Sauri Jaled de Allub y Alfredo Díaz M., México, McGraw-Hill.

Lisbonne, Groupe, *Limites a la compétitivité*, Ediciones La Découverte, Pág. 59

López Garza, et al (2003), *"Análisis Diagnóstico de la Implementación de nuevos modelos de Gestión en la Pequeña y Mediana empresa"*, Reporte Final de Investigación, Serie II No. 659. México, D.F., UAM-A.

López G. et al (2004), ponencia "Hacia una competitividad integral de las Pymes en la era del conocimiento", Academia de Ciencias Administrativas (ACACIA), México

Martínez, Gabriel y Guillermo Fárber (1994), *Desregulación económica: (1989- 1993)*, México, Fondo de Cultura Económica.

Mc Donald, J. (1990), *Calidad Global*, México, Panorama.

Méndez, José (1989) *Economía y la empresa*, México, Mc Graw Hill.

Nafin (1992), *Fuentes de financiamiento*, México, Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa, Vol. No. 3, Nacional Financiera.

Nafin (1995), *Red de Apoyos Públicos y privados hacia la competitividad de las PyMEs*, México, Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa Vol. No.9 Nafin/FLACSO.

Nafin (1999) a/b/c, *La empresa mexicana frente al reto de la modernización. Fase 1, 1993*. Nafin, México.

Pérez Nuñez, Wilson (1990), *Un decenio de planeación industrial en México. Análisis y Evaluación*, Couler for U.S., Mexican Studies, Mineo.

Pike, John y Barnes, R. (1994), *TQM in action*, Gran Bretaña, Chapman and Hall.

Porter, Michael (1987) *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México, CECOSA.

Porter, Michael (1991) *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara.

Rabbitt, John T. y Peter A. Bergh (1997), *Breve guía para ISO 9000*, México, Panorama Editorial.

Reinert, Erick (1993) *Competitiveness and its predecessors a 500 year cross-national perspective*. Step Teport, Oslo (Working paper)

Robbins, Stephen. (1996), *Comportamiento organizacional*, trad. Adolfo Deras Q., México, Prentice Hall.

- Rodríguez, Juan (2003) Factores que inciden en la competitividad de las ciudades mexicanas en la globalización; en: Arroyo, Jesús, y Salvador Berúmen Competitividad, Guadalajara, Juan Pablos Editor.
- Rothery, Brian, (1997 a), *ISO 9000*, México, Panorama Editorial.
- Rothery, Brian, (1997 b), *ISO 14000-ISO 9000*, México, Panorama Editorial.
- Rueda P. Isabel (1997), *Las empresas integradoras en México*, Siglo XXI – UNAM, México.
- Ruiz, Clemente (1995) *Economía de la pequeña empresa*. Ariel, México. 1995.
- Ruiz, Clemente (1993) "Potencial Tecnológico de la Micro y Pequeña empresa en México". *Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa* 5 (Nafin). 1993 /b.
- Sánchez Ugarte, et.al (eds), (1994) *La política industrial ante la apertura*. Fondo de Cultura Económico/ SECOFI, México.
- Serra, Jaime (1994) *La nueva política industrial de México*. SECOFI, México.
- Solís, Pedro (1999), *Los retos de las ciencias administrativas y de las organizaciones en el siglo XXI: administración organizacional*, México, UAM –A.
- Taormina, Tom, (1996), *ISO 9000. Liderazgo virtual*, México, Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Vohel, Frank, Peter Jackson y David Ashton, (1997), *ISO 9000. Guía de instrumentación para pequeñas y medianas empresas*, México, McGraw-Hill.

Villarreal, René y Villareal Rocío (2003) *La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual*, México, Mc Graw Hill.

Fuentes Periódicas

Barney, Tay (1991) Firm Resources and sustained competitive advantage , *Journal of Management*, Texas, A and M. University, vol. 17, núm. 1 pp 99-120.

Barssé, Víctor (2001) Factores críticos de competitividad empresarial: como conocerlos, especificarlos y reforzarlos. *Adminístrate Hoy*, México, Núm. 88, sept, Pág. 24-33.

Boam y Sparrow en Clarke, T. y Elaine Monkhouse (1994), *Replantearse la empresa, la necesidad de afrontar los retos de los años 90 para llegar con éxito al siglo XXI*. Ediciones Folio, Barcelona España. p 59.

CONCAMIN (1995), *Las perspectivas de la pequeña y mediana industria*. Concamin Informa, noviembre, pp. 19-22.

Córdoba, José (1991), *Diez lecciones de la reforma económica en México*, Nexos No. 158, pp. 31-49.

Davenport, T. H. y Short J. E. (1990), "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign", en *Sloan Management Review*, pp. 11-27.

Dussel Peters, Enrique (1999) *Industrial Policy, Structural Change in México's manufacturing Sector and Economic Sustainability*, E.U.A.

Elizondo, Carlos (1999), *Reflexiones sobre el bajo nivel de inversión privada en I&D en México*, El Mercado de Valores LIX. pp. 39-49.

- Gurría Treviño, José (1994), *Flujos de capital: el caso de México*, Serie Financiamiento del Desarrollo 27 (CEPAL)
- Mattar, Jorge (1998), *Promoción de las exportaciones en México*, Integración y Comercio 2 (4/5). pp. 195- 236.
- Polevnsky, Yeidckol (2003) La competitividad como factor de desarrollo: el punto de vista del empresario, *Emprendedores*, México, núm. 81. p. 5-7.
- SECOFI (1988) "Ley Federal para el Fomento de la Microindustria, (LFFM)". *Diario oficial de la federación*, enero 26.
- Villarreal, René (2002) América Latina frente al reto de la competitividad , crecimiento con innovación. *Revista Iberoamericana de Ciencia y Tecnología. Sociedad e Innovación*, núm. 4 septiembre- diciembre.
- Villegas, Claudia (2003a) "Nafin, un engrane en las cadenas productivas" en *Fortuna*, México, octubre.
- Villegas, Claudia (2003b) "Dinero justo a tiempo" en *Fortuna*, México, octubre.
- Villegas, Claudia (2003c) "Guerra bancaria por las Pymes" en *Fortuna*, México, octubre.
- Vitela, Natalia (2002) *La pequeña y mediana empresa en México*, Periódico reforma, Sección universitarios, pag.27.
- Waheeduzzaman, A N.M (2002) Competitiveness, human development and inequality: A cross- national comparative inquiry. *Competitiveness Review*, vol. 12, núm. 2 pp.13-29.

Otras Fuentes

CONCAMIN (1998), Tesis y Conceptos 1998-1999, México, CONCAMIN.

OECD, TEP- The Tecnology/Economy Programme (1992) Tecnology and the economy. The key relationships, París, OECD.

PEF (Poder Ejecutivo Federal) (1996) *Programa de Política Industrial y Comercio Exterior* (1995-2000). PEF México.

Porter Michael (2002-2003) Building the microeconomic competitiveness Index. En World Economic Forum, Global Competitiveness Report, 2002-2003, Washington.

SECOFI (1994) "Informe especial de Avances de los Programas Sectoriales para el Mejoramiento de la Productividad". Comisión de Seguimiento y Evaluación del Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo/SECOFI, México.

SECOFI (1985) Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña, México.

Zedillo, Ernesto (1994), *La propuesta económica de Ernesto Zedillo. Palabras de Ernesto Zedillo Ponce de León, candidato del Partido Revolucionario Institucional a la Presidencia de la República, en el foro "Crecimiento económico para el bienestar familiar", en la Ciudad de México, Junio 6.*

➤ Consulta a los directorios:

- Entrevista al Lic. Bueno Tenorio, Subsecretario de la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía.

Fuentes electrónicas

<http://www.nafin.gob.mx>

<http://www.cetrocrece.org.mx>

<http://www.spice.gob.mx/siem2000/indica/>



**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/GA/2004

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Silvia Ofelia Pérez Rueda** presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Finanzas toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A. María Elena Flores Becerril	Presidente
M.A. Rafael Rodríguez Castelán	Vocal
M.E.S. María Elena Camarena Adame	Vocal
M.A. Víctor Manuel Alfaro Jiménez	Vocal
M.A. Marco Antonio Trejo Trejo	Secretario
M.P. Patricia Ibargüengoitia y Rentería	Suplente
M.A. Laura Elizabeth Cervantes Benavides	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad. Universitaria, D.F., 9 de noviembre del 2004.

El Coordinador del Programa.

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez